

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta

Vliv koncepce udržitelnosti na finanční výkonnost
podniku a její měření

Habilitační práce

2017

Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem habilitační práci na téma „*Vliv koncepce udržitelnosti na finanční výkonnost podniku a její měření*“ zpracovala samostatně s využitím zdrojů uvedených v přiloženém seznamu použité literatury.

V Plzni, 21. 2. 2017

.....
Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.

Anotace

Název práce: Vliv koncepce udržitelnosti na finanční výkonnost podniku a její měření

Habilitační práce se zabývá problematikou udržitelnosti na mikroekonomické úrovni a jejím vlivem na finanční výkonnost podniků, jakož i přístupy k měření finanční výkonnosti podniků v souvislosti s rozvojem této koncepce. Práce vychází ze soudobého stavu poznání o udržitelném rozvoji a jeho základních principech a též z dosavadních vybraných aplikací koncepce udržitelnosti na úrovni podniků. Jsou zde definovány nové pojmy jako udržitelná hodnota a udržitelná výkonnost podniku. Analýze a diskusi jsou také podrobeny vývojové trendy přístupů k měření a řízení finanční výkonnosti podniků v kontextu udržitelného rozvoje. Cílem práce je přispět k hlubšímu poznání a rozvoji problematiky nejen v rovině teoretické, ale i z hlediska aplikace v podnikové praxi. Práce se podrobněji zabývá měřením udržitelné výkonnosti podniku a ukazateli udržitelné výkonnosti v oblasti ekonomické, environmentální a sociální. O stavu poznání a aplikaci udržitelnosti ve vybraných oblastech podnikové praxe vypovídají prezentované výsledky vlastní výzkumné práce autorky, jakož i výstupy jiných světových studií, se kterými jsou dosažené výsledky autorčina výzkumu porovnávány. Vliv udržitelnosti na finanční výkonnost podniků testovaný na vzorku podniků působících v České republice nebyl prokázán. Měření a reporting udržitelné výkonnosti podniků se ukazuje být nejednoznačnou záležitostí, která se sice rozvíjí, avšak v mnoha ohledech ještě není zcela dořešena. Habilitační práce svými poznatky ukazuje na další možný budoucí směr vývoje v této oblasti.

Klíčová slova

Udržitelnost, finanční výkonnost, udržitelná výkonnost, ukazatele udržitelné výkonnosti

Annotation

Title: The impact of sustainability on corporate financial performance and its measurement

This habilitation thesis deals with the issue of sustainability on the microeconomic level and its impact on corporate financial performance. It also deals with the approaches toward measuring corporate financial performance in terms of the evolution of this concept. This paper studies the present state of knowledge on sustainable development and its basic principles, and draws from selected applications of the concept of sustainability on the level of corporations. The thesis defines new terms such as sustainable value and sustainable corporate performance. It also analyzes and discusses development trends in approaches to the measurement and management of corporate financial performance in the wider context of sustainable development. The goal of this habilitation thesis is to contribute to a deeper understanding and development of the problem not only on a theoretical level, but from the perspective of its application in corporate practice. This work deals in greater detail with the measurement of corporate financial performance and indicators of sustainable development in the economic, environmental, and social fields. The state of knowledge and the application of sustainability in selected areas of corporate practice are shown in the presented results of the author's own research and in outcomes of other international studies, which are compared to the results gained by the author's research. The impact of sustainability on corporate financial performance, which was tested on a sample of corporations in the Czech Republic, was not documented. Measurement and reporting of corporate financial performance is shown to be a multivalent matter, which is still developing and in many respects has not been properly dealt with. In its findings, this habilitation thesis also points to the further possible direction of progress in this area.

Key words

Sustainability, financial performance, sustainable performance, sustainable performance indicators

Obsah

1	Úvod	3
2	Cíl a metodika práce	5
3	Teoretická východiska řešené problematiky.....	9
3.1	Udržitelný rozvoj a udržitelnost	9
3.1.1	Vývoj koncepce udržitelného rozvoje v 20. a 21. století – vybrané historické milníky v celosvětovém kontextu	14
3.2	Koncepce udržitelnosti na mikroekonomické úrovni	20
3.2.1	Definice a pojetí podnikové udržitelnosti.....	23
3.2.2	Vztah podnikání ve smyslu udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti firem	26
3.2.3	Důvody a přínosy podnikání ve smyslu udržitelnosti	30
3.2.4	Vztah udržitelnost versus finanční výkonnost podniku.....	34
4	Vliv koncepce udržitelnosti na měření a řízení výkonnosti podniků.....	40
4.1	Vývoj přístupů k řízení podniků v kontextu koncepce udržitelného rozvoje – která „value“ je ta správná?	40
4.2	Zaměření na výkonnost	42
4.2.1	Různorodá pojetí výkonnosti.....	43
4.2.2	Vývoj přístupů k měření a řízení finanční výkonnosti podniku	45
4.3	Model integrace udržitelnosti do podnikového řízení	57
4.4	Měření udržitelné výkonnosti podniku.....	60
4.4.1	Integrovaný účetní systém jako předpoklad měření a řízení udržitelné výkonnosti podniku	62
4.4.2	Reporting udržitelné výkonnosti	68
4.4.3	Ekonomická výkonnost a její ukazatele	71
4.4.4	Environmentální výkonnost a její ukazatele.....	73
4.4.5	Sociální výkonnost a její ukazatele	77
4.4.6	Vliv corporate governance na udržitelnou výkonnost podniku.....	83

5	Přístup vybraných podniků v České republice k problematice udržitelnosti..	86
5.1	Výsledky empirického výzkumu a jejich diskuse	87
5.1.1	Cíl a výzkumné otázky	87
5.1.2	Využité výzkumné metody a technika sběru dat	88
5.1.3	Zkoumaný vzorek a charakteristika respondentů	89
5.1.4	Výsledky empirického šetření	91
5.1.5	Shrnutí závěrů úvodního empirického šetření	103
5.2	Výsledky kvantitativní analýzy TOP 100 nejvýznamnějších podniků v ČR a jejich diskuse.....	104
5.2.1	Cíl a výzkumné otázky	104
5.2.2	Sběr dat a využité výzkumné metody.....	106
5.2.3	Zkoumaný vzorek	107
5.2.4	Výsledky kvantitativní analýzy	108
5.2.5	Shrnutí závěrů kvantitativní analýzy	119
6	Závěr	122
7	Přínosy habilitační práce	127
8	Seznam použité literatury	129
9	Seznam obrázků.....	140
10	Seznam tabulek.....	141
11	Příloha	142

1 Úvod

Koncepce udržitelnosti (neboli udržitelného rozvoje) vznikla jako důsledek ekonomického růstu jednotlivých zemí, růstu lidské populace a narůstajícího využívání neobnovitelných zdrojů. Jakýkoliv nekontrolovaný růst, a to jak z hlediska růstu populace, růstu spotřeby, výroby nebo růstu znečištění, se stává v prostředí omezených zdrojů neudržitelný. Vlády, mezinárodní instituce, politici a akademici si začali uvědomovat potenciální důsledky nekontrolovaného růstu, a od druhé poloviny 20. století byla odstartována diskuse o udržitelnosti.

Tato problematika není řešena pouze na úrovni makroekonomické, ale dostává se i na úroveň podniků, které jsou významnou součástí společenského prostředí a také významným způsobem přispívají k celospolečenskému rozvoji. Podniky se dotýkají jak otázek environmentálních, naplňování sociálních potřeb společnosti, ale jsou zároveň i zdrojem ekonomického rozvoje. V jejich činnosti a působení na okolní svět se tedy prolínají všechny tři základní pilíře udržitelného rozvoje. Není tedy překvapující, že udržitelné chování podniků se dostalo do popředí zájmu různých mezinárodních i národních institucí, vědecké i podnikatelské komunity.

Byla a stále je hojně diskutována problematika udržitelnosti ve spojení s podniky. Otázkou zůstává, jak vůbec vymezit podnikovou udržitelnost a jaké prvky by mělo udržitelné podnikání naplňovat. Stejně tak je velké úsilí věnováno doporučení postupů, jak koncepci udržitelného rozvoje co nejlépe a nejefektivněji začlenit na podnikovou úroveň tak, aby se podniky chovaly v souladu s touto koncepcí. Předměty řady diskusí a výzkumů jsou zároveň zaměřeny na potenciální přínosy takového chování podniku v porovnání s vynaloženými náklady, které si podnikání naplňující udržitelné cíle vyžaduje. Jako přínos bývá nejčastěji zmiňován růst udržitelné výkonnosti podniku. Otázkou tedy je, *co je to udržitelná výkonnost podniku a jakými nástroji bychom ji měli měřit?*

Definice problému

Důraz na efektivitu a výkonnost je v posledních desetiletích součástí strategie téměř každého podnikatelského subjektu. Ačkoliv se jednotlivé podnikatelské subjekty mohou lišit ve svých východiscích, prioritách a přístupech, jejich úsilí bývá vždy směřováno

k efektivnějšímu a výkonnějšímu fungování. K tomu, aby podniky byly úspěšné a mohly zvyšovat svoji výkonnost, je zapotřebí reflektovat změny podnikatelského prostředí a vývojové trendy ve společnosti, které vyúsťují v měnící se znaky chování a požadavky okolních subjektů. Udržitelný rozvoj a podnikání ve smyslu naplnění jeho principů a cílů se staly výrazným vývojovým trendem, kterému se jen těžko mohou podniky vyhnout. Pro podniky to znamená přijmout koncepci udržitelného rozvoje a přizpůsobit svůj přístup k podnikání, jakož i řízení podniku. S ohledem na požadavky zvyšování výkonnosti a růstu hodnoty firem se jako základní řešená problematická oblast diskutují tyto otázky: *Povede integrace udržitelnosti do podnikání ke zvyšování finanční výkonnosti podniku? A pomocí jakých metrik a ukazatelů měřit výkonnost podniku v kontextu udržitelného rozvoje?*

Aktuálnost problematiky udržitelného rozvoje, rostoucí zájem podniků o integraci tohoto fenoménu do podnikání, jakož i aktivity autorky v dané oblasti v posledních letech byly hlavními důvody výběru tématu práce.

2 Cíl a metodika práce

Habilitační práce se zaměřuje na problematiku integrace principů udržitelného rozvoje do podnikového řízení a rozhodování tak, aby byla zajištěna tvorba hodnoty pro zainteresované strany. Přejímá přitom finanční pohled a zabývá se zejména otázkou finanční výkonnosti podniku a jejího měření v kontextu podmínek udržitelného rozvoje.

Hlavním cílem habilitační práce je přispět k hlubšímu poznání a rozvoji problematiky koncepce udržitelného rozvoje na mikroekonomické úrovni, a to jak z teoretického hlediska, tak i z hlediska aplikace v praxi podniků působících v České republice.

Pro naplnění tohoto hlavního cíle práce bylo definováno několik postupně na sebe navazujících **dílčích cílů**:

- **Zpracovat teoretická východiska problematiky udržitelného rozvoje a vývoje této koncepce v celosvětovém kontextu**

Tento dílčí cíl pomůže pochopit základní smysl koncepce udržitelného rozvoje, její cíle a principy. Jedná se o úvodní část práce, která bude zpracována tak, aby poskytla základní obraz o postulátech a vývoji koncepce udržitelného rozvoje, které se stanou výchozí pro zkoumání vlivu této koncepce na vybrané oblasti v rámci mikroekonomické úrovně. Pro naplnění tohoto cíle bude provedena rešerše dostupných informačních zdrojů týkajících se problematiky udržitelného rozvoje v mezinárodním i českém prostředí, analýza a syntéza zjištěných poznatků.

- **Analyzovat přínosy koncepce udržitelného rozvoje na mikroekonomické úrovni**

Dopad koncepce udržitelného rozvoje na mikroekonomickou úroveň bude analyzován na základě rešerše domácích i zahraničních výzkumů, které prokáží, zda je či není udržitelnost na úrovni podniků řešena a zda se stává předmětem jejich zájmu.

Základním východiskem pro analýzu projevů na mikroekonomické úrovni se stane vymezení samotné definice podnikové udržitelnosti, jejího základního pojetí a vztahů s příbuznými koncepcemi (společenská odpovědnost firem). Na základě definičního vymezení podnikové udržitelnosti budou následně shrnuty hlavní důvody a přínosy pro podnikání ve smyslu naplňování principů udržitelného rozvoje. Budou analyzovány

teoretické přístupy k otázce vlivu udržitelnosti na finanční výkonnost podniku. V rámci tohoto dílčího cíle budou využity zejména metody analýzy a syntézy získaných relevantních poznatků, které povedou k systematickému utřídění jednotlivých definic, přínosů a vlivů udržitelnosti na podniky.

- **Diskutovat vliv udržitelnosti na vývoj přístupů k měření a řízení finanční výkonnosti podniku**

Nejprve budou analyzovány a komparovány přístupy k řízením podniků s cílem tvorby hodnoty pro zúčastněné strany podnikání a bude diskutován vývoj přístupů v závislosti na rozvoji koncepce udržitelnosti. S ohledem na požadavek tvorby hodnoty bude dále pozornost změřena na problematiku výkonnosti podniku a jejího měření. Bude provedena komparativní analýza jednotlivých přístupů k měření a řízení výkonnosti a deskripce těchto přístupů tak, jak se postupně vyvíjely. Bude diskutován možný potenciální vývoj těchto přístupů s ohledem na trendy udržitelného rozvoje.

- **Vymezit udržitelnou výkonnost a specifika měření udržitelné výkonnosti podniku**

Vymezení udržitelné výkonnosti bude předcházet představení základní podoby modelu integrace udržitelnosti na podnikovou úroveň, jehož výsledkem by měla být udržitelná výkonnost a tvorba udržitelné hodnoty podniku. Následně bude definována udržitelná výkonnost podniku na základě analýzy celosvětově publikovaných poznatků a odborného úsudku autorky opírajícího se o nasbírané poznatky a zkušenosti za období zkoumání dané problematiky.

Pozornost bude dále věnována požadavkům na zavádění měření udržitelné výkonnosti podniku. Budou popsány klíčové prvky nezbytné pro toto měření. Důraz je zde kladen na sběr, analýzu, uchování a předávání kvalitních udržitelných dat prostřednictvím integrovaného účetního systému pro měření udržitelné výkonnosti a následně jeho propojení na reporting udržitelné výkonnosti. Analýze zde bude podroben rozvoj účetních subsystémů naplňujících požadavky na zaznamenávání a sběr dat udržitelného podnikání a bude provedena jejich stručná charakteristika.

Pro nastavení systému měření a řízení udržitelné výkonnosti a následný reporting se klíčovou záležitostí stává identifikace vhodných ukazatelů udržitelné výkonnosti. Identifikace ukazatelů vychází ze samotné podstaty udržitelné výkonnosti podniku, která by měla vypovídat o výkonnosti v oblasti ekonomické, environmentální a sociální.

Bude provedena klasifikace jednotlivých ukazatelů dle třech základních kategorií – ekonomická výkonnost, environmentální výkonnost a sociální výkonnost. Prezentované ukazatele v jednotlivých kategoriích budou získány na základě komparativní analýzy doporučených přístupů a ukazatelů udržitelné výkonnosti mezinárodních organizací zabývajících se touto problematikou a základních požadavků stanovených autorkou na tyto ukazatele (zejména jejich kvantifikovatelnost).

- **Zmapovat přístup vybraných podniků k problematice udržitelnosti a zjistit současný stav integrace do podnikového řízení se zaměřením na měření výkonnosti podniku a reporting**

Přístup podniků v ČR k problematice udržitelnosti bude hodnocen na základě výsledků vlastního empirického šetření autorky realizovaného na vybraném vzorku podniků. Jedná se o úvodní šetření ukazující stav u daného vzorku podniků. Na základě dosažených výsledků šetření a statistického testování závislostí prováděných udržitelných činností na velikosti podniků, bude vybrána skupina podniků pro následující podrobnější kvantitativní analýzu. Výsledky vlastního empirického výzkumu budou syntetizovány a porovnány s výsledky jiných provedených zahraničních i domácích výzkumů řešené problematiky v podobném časovém období. Na základě provedené komparace a syntézy budou shrnuty závěry o přístupu podniků k problematice udržitelnosti.

- **Ověřit vliv udržitelnosti na finanční výkonnost podniku**

Vliv integrace udržitelnosti na finanční výkonnost podniku bude zkoumán na základě dat kvantitativní analýzy vzorku významných podniků působících v České republice. Za základní ukazatel finanční výkonnosti bude zvolen ukazatel rentability vlastního kapitálu. Prokázání vlivu bude vycházet ze statistického vyhodnocení na základě provedeného Mann-Whitneyova testu.

Struktura práce a použité metody

Struktura habilitační práce je zvolena tak, aby na sebe jednotlivé kapitoly obsahově navazovaly a vedly k naplnění hlavního i všech dílčích cílů práce.

Na *první kapitolu*, která obsahuje krátký úvod do zkoumané problematiky, navazuje *kapitola druhá*, kde jsou vymezeny hlavní a dílčí cíle habilitační práce, včetně postupu jejich naplnění a použitých metod.

Třetí kapitola se zaměřuje na teoretická východiska koncepce udržitelného rozvoje, uvádí stručnou charakteristiku a vývoj této koncepce včetně základních pilířů a principů, na kterých je postavena, a tyto poznatky doplňuje historickými milníky vývoje koncepce v celosvětovém měřítku. Dále přechází na mikroekonomickou úroveň, kde vysvětluje klíčové aspekty aplikace udržitelnosti na podnikové úrovni.

Čtvrtá kapitola se věnuje vlivu koncepce udržitelnosti na měření a řízení výkonnosti podniku. Na výkonnost podniku se dívá z finančního pohledu. Po vymezení pojetí výkonnosti podniku se kapitola zabývá vývojem přístupů k měření finanční výkonnosti podniku a problematikou udržitelné výkonnosti podniku jako jedním z výstupů integrace koncepce udržitelnosti do podnikového řízení.

Pátá kapitola prezentuje výsledky výzkumné práce autorky realizované v letech 2012 – 2016. Výzkumná část představuje výsledky úvodního empirického šetření přístupu vybraného vzorku podniků k problematice udržitelnosti a její aplikaci na úrovni podniků. Dále detailně analyzuje vybrané výzkumné otázky na vzorku CZECH TOP 100 podniků v České republice. Uvedené realizované vlastní studie autorky přináší důkazy o uplatňovaných postupech zvolených podniků v otázce implementace udržitelnosti do podnikové strategie a procesu měření a reportování udržitelné výkonnosti podniků. Na základě dat těchto podniků je testován vliv udržitelnosti na finanční výkonnost podniku.

Šestá kapitola je věnována závěrečným shrnutím poznatků habilitační práce a otevírá prostor pro diskusi o potenciálním budoucím vývoji řešené problematiky vycházející z požadavků teorie a praxe.

Sedmá kapitola shrnuje přínosy habilitační práce jak pro oblast teoretickou, tak praktickou.

Ostatní kapitoly (8-11) obsahují doplňující seznamy použité literatury, obrázků, tabulek a přílohu práce.

Pro naplnění cílů habilitační práce jsou v jednotlivých částech práce hojně využity **metody vědeckého zkoumání** jako analýza, komparace a syntéza získaných primárních a sekundárních zdrojů informací, deskriptivní metoda v rámci charakteristik jednotlivých přístupů, teoretických poznatků a výsledků výzkumů, jakož i metody indukce a dedukce pro zobecnění poznatků získaných v rámci provedených výzkumů a odvození dalšího možného budoucí vývoje.

3 Teoretická východiska řešení problematiky

3.1 Udržitelný rozvoj a udržitelnost

„Sustainability is a lifestyle designed for permanence...”

Chris Turner, 2010

Udržitelný rozvoj (nebo jinak také *trvale udržitelný rozvoj*, angl. *Sustainable Development*) je dnes pojmem již všeobecně známým a používaným nejen v oblasti environmentální, ale i v ostatních sférách fungování lidské společnosti. *Udržitelnost* (angl. *Sustainability*) jako pojem se začala používat později v souvislosti s koncepcí udržitelného rozvoje a naplňováním jejích principů. Dalo by se říct, že udržitelný rozvoj a udržitelnost se v současné době staly neodmyslitelnými synonymy a zároveň předpoklady pro rozvoj společnosti zohledňující udržení kvality života příštích generací.

Tyto myšlenky však nejsou nikterak nové. Caradonna (2014) ukazuje kořeny koncepce udržitelnosti v Evropě již na konci 17. století a počátku 18. století, kdy se o udržitelnosti začalo mluvit v souvislosti s rostoucím objemem zemědělství a lesnictví. Již tehdy si lidé uvědomovali, že dřevo, které představovalo hlavní zdroj energie i výstavby, je omezeným zdrojem a že je třeba prosazovat tzv. „udržitelné lesnictví“. Za zakladatele pojmu trvalé udržitelnosti (setrvalosti) je v této souvislosti považován Hans-Carl von Carlowitz, saský lesní rada, který pojem poprvé uplatnil a vysvětlil ve své knize „*Sylvicultura oeconomica, oder haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur wilden Baum-Zucht*“ (1713) právě v souvislosti s racionálním využíváním přírodních zdrojů a šetrným zacházením s přírodou (Podrázský, 2013).

Úvahy o udržitelnosti a zajištění udržitelného rozvoje společnosti mají svůj původ zejména v oblasti environmentální, kdy omezenost přírodních zdrojů vedla lidstvo k zamyšlení, jak se bude společnost vyvíjet po jejich vyčerpání. Brzy se k těmto úvahám přidaly obavy z růstu lidské populace, zvyšujícího se znečištění životního prostředí a poklesu kvality životní úrovně obyvatel, na které upozorňovaly např. výsledky studií simulovaného vývoje lidské populace a využívání přírodních zdrojů autorů Meadows et al. (1972) a následně Meadows, Meadows & Randers (1992). Pro zajištění životní úrovně jednotlivců i celé společnosti a její udržitelný rozvoj je tedy

velmi důležité sladit ekonomický růst s ochranou životního prostředí a sociálním začleněním.

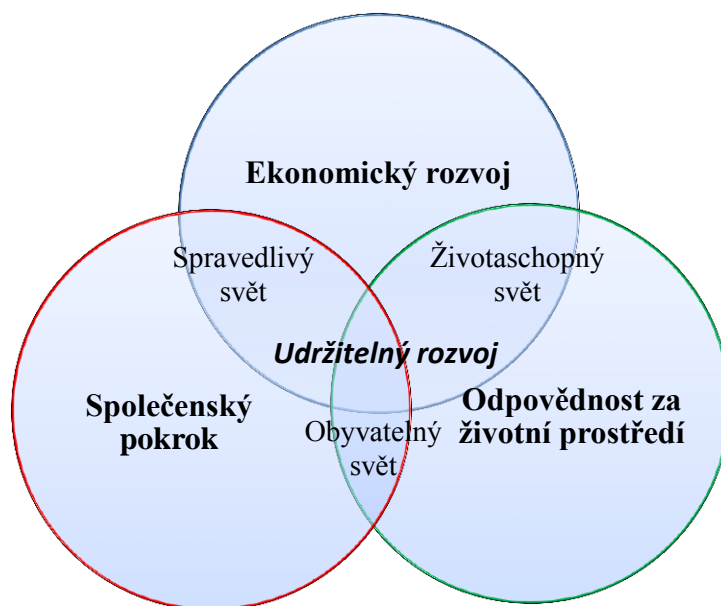
Za klasickou definici udržitelného rozvoje bývá považována definice ze zprávy Komise OSN pro životní prostředí a rozvoj z roku 1987, která zní: „*Udržitelný rozvoj je takový rozvoj, který zajistí potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo splnění potřeb generací příštích, a aniž by se to dělo na úkor jiných národů.*“ (World Commission on Environment and Development, 1987). Jedná se však o definici velmi obecně formulovanou, narážející na nejistotu, jak budou vypadat potřeby příštích generací.

V podobném duchu byl definován trvale udržitelný rozvoj společnosti i v České republice v Zákoně č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, kde v § 6 je trvale udržitelný rozvoj vysvětlen jako „*rozvoj, který současným i budoucím generacím zachovává možnost uspokojovat jejich základní životní potřeby, a přitom nesnižuje rozmanitost přírody a zachovává přirozené funkce ekosystémů*“. K uspokojení potřeb generací zákon tedy zdůrazňuje právo na kvalitní životní prostředí a fungování přírody (Česko, 1992).

Podobně vnímá koncepci udržitelného rozvoje i Ministerstvo životního prostředí ČR (2016), které uvádí, že cílem politik udržitelnosti je uvést hospodářský a společenský vývoj do souladu s kapacitami ekosystémů a se zachováním přírodních hodnot pro nynější i příští generace. Udržitelný rozvoj chápe jako „*alternativní model vývoje společnosti, který odráží přirozené environmentální limity hospodářského růstu*“ (Ministerstvo životního prostředí ČR, 2016).

Evropská komise (2017) zdůrazňuje podstatu trvale udržitelného rozvoje v důstojném životě pro všechny v rámci limitů planety a sbližování ekonomické výkonnosti, sociálního začlenění a odpovědnosti za životní prostředí. Udržitelný rozvoj je založen především na rovnováze mezi třemi základními oblastmi života – ekonomickým rozvojem, společenským pokrokem a zachováním plnohodnotného životního prostředí, jak ukazuje následující obrázek 1.

Obrázek 1 Prvky udržitelného rozvoje



Zdroj: CENIA (2013) podle originálu Lamb (2011)

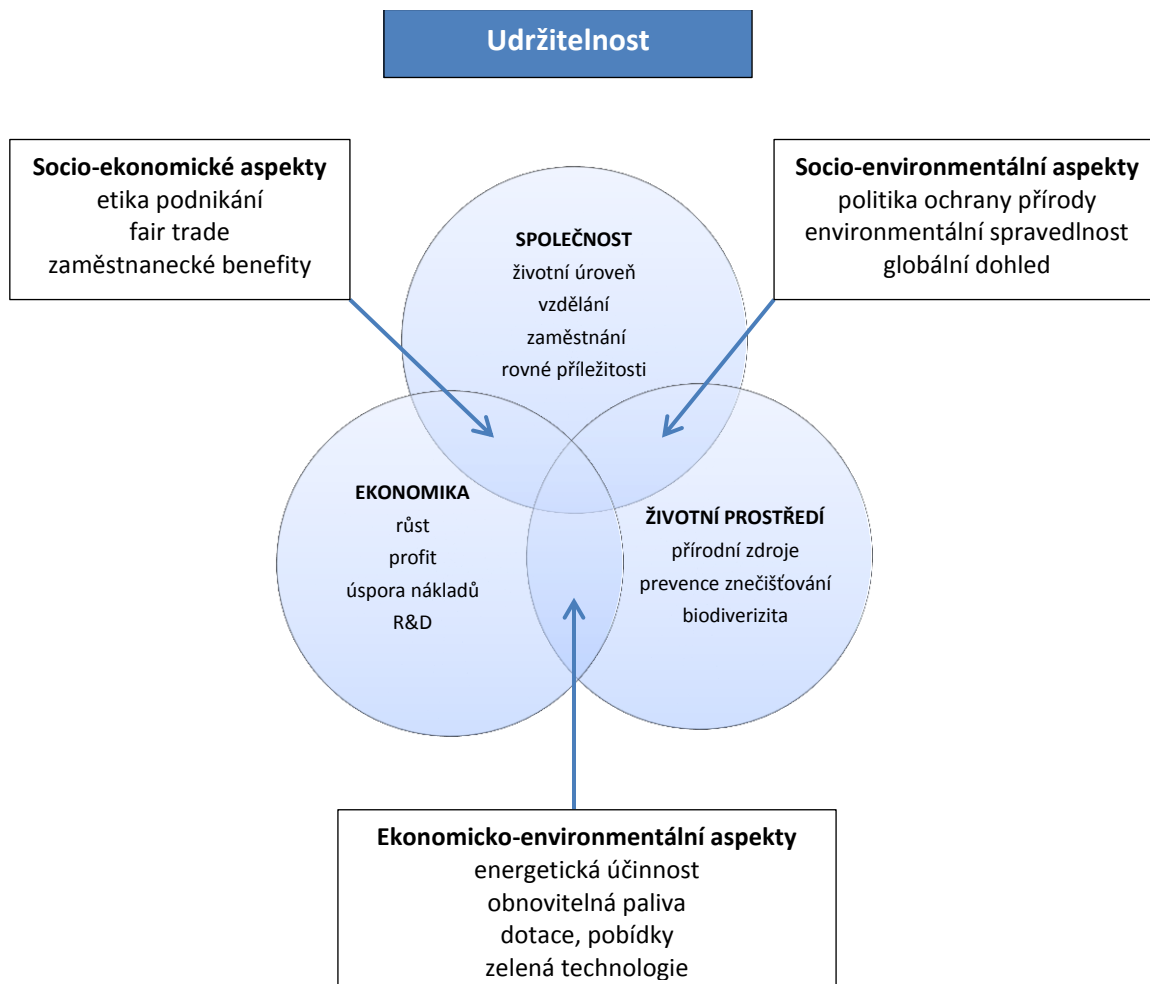
Koncepce udržitelného rozvoje je založena na **třech základních dimenzích** (označovaných také jako pilíře nebo roviny udržitelného rozvoje). Jedná se o dimenzi: **ekonomickou, sociální a environmentální**. Udržitelný rozvoj spočívá ve třech základních typech udržitelnosti (Panwar et al., 2006; Van Marrewijk, 2003; Van Marrewijk & Werre, 2003):

- *Environmentální udržitelnosti*, které by měla zajistit, aby vývoj byl kompatibilní s udržení základních ekologických procesů, biologické rozmanitosti a přírodních zdrojů.
- *Sociální a kulturní udržitelnosti*, která by měla zajistit zvýšenou kontrolu jednotlivců nad svými životy, byla slučitelná s hodnotami lidí a kultury a zachovávala a posilovala identitu komunit.
- *Ekonomické udržitelnosti*, která by měla zajistit, aby vývoj byl ekonomicky účinný, prospíval všem zúčastněným a zdroje byly řízeny tak, že budou zachovány pro budoucí generace.

Celková udržitelnost je chápána jako vyváženost vývoje mezi jednotlivými dimenzemi udržitelnosti, jak ukazuje obrázek 2. Cílem je, aby se některá z uvedených dimenzí nevyvíjela na úkor ostatních a byla nastolena rovnováha. Jedná se o základní model

udržitelného rozvoje podpořený na summitu OSN v Johannesburgu v roce 2002 (United Nations, 2002).

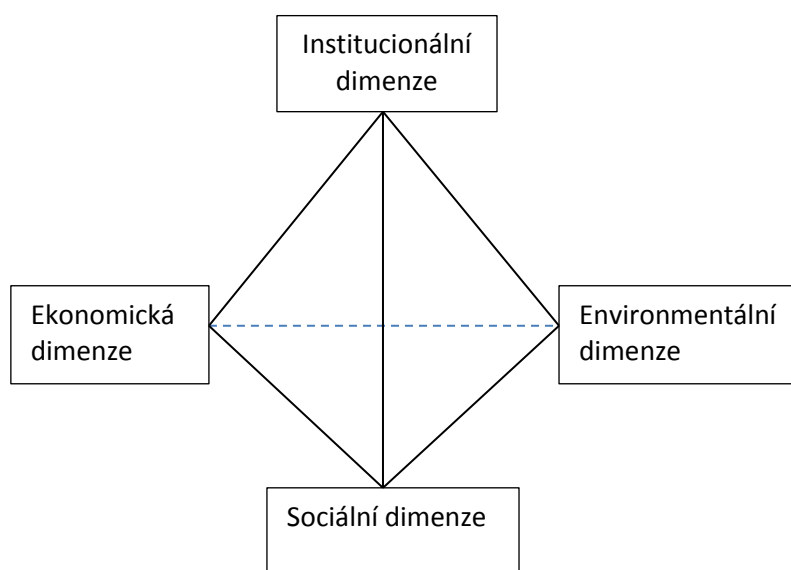
Obrázek 2 Sociální, ekonomické a environmentální aspekty udržitelnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle Fedkin (2015)

Někteří autoři k základním třem dimenzím udržitelného rozvoje doplňují ještě dimenzi **institucionální** a z klasického modelu v podobě trojúhelníku, kdy každý vrchol zaujímá jedna z dimenzí, se tak stává *hranol udržitelnosti* (v angl. *Prism of Sustainability*) (Spangenberg, 2002; Meadowcroft, Farrell & Spangenberg, 2005), viz obrázek 3. Všechny tři dimenze závisí na čtvrté podmínce, kterou je kvalitní správa a řízení na všech úrovních, od místní až po globální, v soukromém i vládním sektoru (Sachs, 2012). Důležitou roli hrají tudíž jednotlivé instituce jako facilitátoři udržitelnosti.

Obrázek 3 Model udržitelnosti založený na čtyřech dimenzích



Zdroj: vlastní zpracování dle Spangenberg (2002)

Postavení udržitelného rozvoje na tradičním dimenzionálním systému a uznání jednotlivých dimenzí má své zastánce i odpůrce. Většinou panuje shoda ohledně uznání environmentálních limitů a omezení planety (Meadows, Meadows & Randers (1992); Spangenberg, 2013). Podle některých autorů by ale ekonomický růst neměl být jedním z klíčových cílů udržitelného rozvoje (Holden a Linnerud, 2007; Holden, Linnerud & Banister, 2016; Meadowcroft, 2012). Můžeme najít i zcela jiné alternativní vidění modelu udržitelnosti, např. Holden, Linnerud & Banister (2016) místo známého třídimenzionálního modelu v podobě sociální, environmentální a ekonomické roviny, navrhují model založený na třech morálních imperativech: uspokojování lidských potřeb, zajištění sociální spravedlnosti a dodržování environmentálních limitů. Autoři modelu tvrdí, že udržitelný rozvoj tvoří spíše sada omezení v lidském chování, včetně omezení ekonomických aktivit.

Podle definice Místní agendy 21¹, udržitelný rozvoj může být také chápán na úrovni rovnováhy mezi zeměmi, různými společenskými skupinami, dneškem a budoucností (Kašpar, Petrová a kol., 2006).

¹ Místní Agenda 21 představuje nástroj pro zavádění udržitelného rozvoje na místní a regionální úrovni prostřednictvím zvyšování kvality veřejné správy. Vychází z mezinárodního dokumentu OSN Agenda 21, globálního strategického akčního plánu směrem k udržitelnému rozvoji. O Agendě 21 je pojednáno dále v textu v rámci historických milníků vývoje koncepce udržitelného rozvoje.

Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2012) uvádí ještě jeden zcela jiný pohled na udržitelný rozvoj v podobě tzv. *kapitálového přístupu k udržitelnému rozvoji*. Tento přístup vycházející z ekonomických principů uvažuje o kapitálu lidském, sociálním, přírodním, produkčním a finančním. Pokud úhrnný kapitál dlouhodobě roste, vývoj lze pokládat za udržitelný.

Rynda (1997) definuje zkoumanou problematiku již ve spojení s možnostmi aplikace koncepce udržitelnosti a naráží také na potřebu institucionální dimenze. Udržitelný rozvoj považuje za „*komplexní soubor strategií, které umožňují pomocí ekonomických prostředků a technologií uspokojovat lidské potřeby, materiální, kulturní i duchovní, při plném respektování environmentálních limitů. Aby to bylo v globálním měřítku současného světa možné, je nutné redefinovat na lokální, regionální i globální úrovni jejich sociálně-politické instituce a procesy.*“ (Rynda, 1997).

Přístup vybraných institucí k udržitelnému rozvoji a jejich iniciativy ve vývoji této koncepce je nastíněn dále.

3.1.1 Vývoj koncepce udržitelného rozvoje v 20. a 21. století – vybrané historické milníky v celosvětovém kontextu

Následující text uvádí vybrané významné milníky vývoje koncepce udržitelného rozvoje ve světě. Cílem této části není vytvořit kompletní výčet veškerých dokumentů, strategií či akcí jednotlivých angažovaných institucí, avšak pomoci pochopit smysl této koncepce a její cílení, což autorka práce považuje za výchozí bod pro jakékoliv další oblasti zkoumání. Cílem práce je poté dále podrobněji řešit projevy a aplikace udržitelného rozvoje na úrovni mikroekonomické.

1972

Za prvotní milník ve vývoji udržitelného rozvoje lze považovat vydání publikace *Meze růstu* (angl. *Limits to Growth*, kniha je označovaná také jako *První zpráva Římského klubu*), kde autoři ukazovali na obrovský rozpor mezi hospodářským růstem a účinnou ochranou přírodních zdrojů a životního prostředí, který se jim zdál nepřekonatelný. Bylo tedy zřejmé, že nekonečný hospodářský růst není možný v prostředí limitovaných

zdrojů a je třeba řešit možnosti vytvoření podmínek environmentální a ekonomické stability (Meadows et al., 1972; Moldan, 2007).

V tomtéž roce se následně konala konference OSN o životním prostředí člověka (angl. *United Nations Conference on the Human Environment*, známá jinak také jako Stockholmská konference), kde byl účastníky diskutován konflikt mezi hospodářským rozvojem a potřebou chránit životní prostředí. Byla zde přijata deklarace přiznávající lidstvu právo na zdravé životní prostředí. Konference se stala velmi významnou pro utváření budoucí politiky ochrany životního prostředí v celosvětovém měřítku. Ve vyspělých státech následně vznikaly instituce pověřené zajištěním účinné ochrany prostředí a přijímaly se zákony upravující důsledky různých hospodářských činností (Moldan, 2007). Výsledkem konference bylo i založení *Programu OSN pro životní prostředí*, UNEP (angl. *United Nations Environment Programme*).

1980

V roce 1980 Mezinárodní svaz na ochranu přírody (IUCN) ve spolupráci s Programem OSN na ochranu životního prostředí (UNEP) a Světovým fondem na ochranu přírody (WWF) publikovaly dokument *Světová strategie ochrany životního prostředí* (WSC), kde již pracovaly s pojmem udržitelného rozvoje (IUCN, UNEP, WWF, 1980).

1987

Valným shromážděním OSN byla přijata zpráva vypracovaná Světovou komisí pro životní prostředí *Naše společná budoucnost* (angl. *Our Common Future*, jinak také *Brundtland Report* podle Gro Harlem Brundtlandové, norské ministerské předsedkyně, pod jejíž vedení zpráva vznikla), která dále řešila potřebu integrace ekonomického rozvoje, řízení a ochrany přírodních zdrojů a sociální spravedlnosti a začlenění. Byla zde ustanovena dodnes nejčastěji používána definice udržitelného rozvoje, za který autoři považují takový rozvoj, „který zajistí potřeby současné generace, aniž by bylo ohroženo naplnění potřeb generací příštích“ (World Commission on Environment and Development, 1987).

1992

Koncepce udržitelného rozvoje byla dále významně rozvedena a podpořena na konferenci OSN o životním prostředí a rozvoji (angl. *United Nations Conference on*

Environment and Development, UNCED), nazývané také jako *Summit Země* (angl. *Earth Summit*) konané v roce 1992 v Rio de Janeiru. Mezi nejznámější zde schválené dokumenty patří *Deklarace o životním prostředí a rozvoji* (angl. *Declaration on the Environment and Development*), podrobněji rozvádějící principy trvale udržitelného rozvoje, a *Agenda 21*, základní strategický plán, jak dosáhnout souladu hospodářského a sociálního rozvoje a ochrany životního prostředí a přírodních zdrojů, více United Nations (1992).

V prosinci 1992 byla poté zřízena *Komise OSN pro trvale udržitelný rozvoj* (angl. *The United Nations Commission on Sustainable Development*, CSD), která měla za úkol podporovat a kontrolovat zavádění výsledků z Ria, včetně naplňování Agendy 21 (United Nations, 2017).

2000

Deklarace tisíciletí (angl. *Millennium Declaration*) přijatá na *Summitu tisíciletí* (angl. *Millennium Summit*), který se konal v roce 2000 v New Yorku, se stala základem celosvětové spolupráce v oblasti lidského rozvoje a v boji proti chudobě. Na summitu byly také odsouhlaseny *Rozvojové cíle tisíciletí* (angl. *Millennium Development Goals*, MDGs) na období 2000 - 2015.

2002

Myšlenky udržitelného rozvoje dále rozvinul *Světový summit o udržitelném rozvoji* (angl. *The World Summit on Sustainable Development*), který se konal v Johannesburgu v roce 2002. Summit zdůraznil významnost všech tří základních dimenzí udržitelného rozvoje (ekonomické, sociální a environmentální) a řešil jejich začlenění do rozvojových politik prostřednictvím přijetí *Johannesburského prováděcího plánu* (angl. *Johannesburg Plan of Implementation*, JPOI) pod společným tématem: **Lidé, planeta, prosperita** (angl. **People, Planet, Prosperity**), dále označované také jako model 3P (United Nations, 2002). Podle Moldana (2007) tento summit nepřinesl žádné nové cíle či koncepce, byl pojmán spíše jako implementační.

2012

Na Konferenci OSN o udržitelném rozvoji Rio+20 pořádané po dvaceti letech opět v Rio de Janeiru byla přijata deklarace *Budoucnost, kterou chceme* (angl. *Future We*

Want). Za jednu z nejdůležitějších částí deklarace lze jistě považovat schválení záměru na vytvoření a integraci globálních *Cílů udržitelného rozvoje* (angl. *Sustainable Development Goals*, SDGs), které by měly být implementovány od roku 2015 a navázat tak na *Rozvojové cíle tisíciletí* (angl. *Millennium Development Goals*, MDGs). SDGs se nezabývají pouze snižováním chudoby, ale kladou si cíle i v oblasti udržitelné výroby a spotřeby, ochrany ovzduší, klimatu atd. (United Nations, 2012).

Zároveň bylo rozhodnuto o založení *Politického fóra na vysoké úrovni pro udržitelný rozvoj* (angl. *High-level Political Forum on Sustainable Development*), které by následně nahradilo Komisi pro trvale udržitelný rozvoj.

2015

Významnou událostí posledních let bylo přijetí dokumentu *Přeměna našeho světa: Agenda pro udržitelný rozvoj 2030* (angl. *Transforming Our World: 2030 Agenda for Sustainable Development*) na summitu OSN v září 2015 v New Yorku, jehož součástí jsou i *Cíle udržitelného rozvoje* (SDGs). Bylo zde formulováno celkem 17 nových cílů udržitelného rozvoje (viz obrázek 4) a 169 dílčích cílů, které jsou společným rozvojovým programem všech států světa do roku 2030. Kontrolu plnění cílů bude mít na starosti právě Politické fórum pro udržitelný rozvoj. Definované cíle by měly vytvořit rovnováhu mezi základními třemi dimenzemi udržitelného rozvoje (ekonomickou, sociální a environmentální dimenzí), například v těchto oblastech: chudoba, nerovnost, potravinové zabezpečení, zdraví, udržitelná spotřeba a výroba, růst, zaměstnanost, infrastruktura, udržitelné hospodaření s přírodními zdroji či změna klimatu, ale i rovnost žen a mužů, mírumilovné a inkluzivní společnosti, přístup ke spravedlnosti a odpovědnost institucí. Nová agenda se zaměřuje na pět základních klíčových oblastí, jimiž jsou: **Lidé, planeta, prosperita, mír a partnerství** (angl. **People, Planet, Prosperity, Peace a Partnership**) oproti původním 3P (United Nations, 2015).

Obrázek 4 SDGs - Cíle udržitelného rozvoje



Zdroj: Informační centrum OSN v Praze (2017)

Agenda 2030 získala plnou podporu ostatních významných mezinárodních institucí, např. Frans Timmermans, první místopředseda Evropské komise uvedl: „*Tato dohoda je historickou událostí a významným krokem ke společné akci na podporu udržitelného rozvoje. S hrdostí mohu říci, že EU byla od počátku pevně odhodlána dosáhnout ambiciózního výsledku, tedy všeobecného programu pro všechny země, bohaté i chudé bez rozdílu, jenž plně zohlední ekonomický, sociální i environmentální rozměr udržitelnosti. Výsledek považujeme za významný úspěch, který sjednotí celý svět ve snaze dosáhnout společného cíle – udržitelnější budoucnosti. Agendu 2030, která bude utvářet naši vnitřní i vnější politiku, jsme odhodláni uskutečnit, přičemž zajistíme plné zapojení EU.*“ (Evropská komise, 2015).

Přístup světových organizací

Za jednu z nevýznamnějších institucí, která se dlouhodobě věnuje problematice udržitelného rozvoje s cílem formulace strategie pro globální stabilitu, můžeme jistě považovat **Organizaci spojených národů (OSN)**. Její postupné kroky a iniciativy jsou patrné z výše uvedených historických milníků vývoje a rozšíření koncepce udržitelného rozvoje ve světě.

Postupně se však k trendu udržitelného rozvoje přihlásily i ostatní významné mezinárodní organizace, které tuto koncepci podporují a rozpracovaly ji do svých strategií, iniciativ a dalších významných dokumentů. Například **Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD)** prohlásila udržitelný rozvoj za zastřešující cíl OECD i jejích členských států v roce 2001. Ke globálnímu rozvoji udržitelnosti OECD přispívá hlavně svými principy *Zeleného růstu* (angl. *Green Growth*), které představila organizace poprvé v roce 2009 jako cestu k oživení ekonomiky po celosvětové krizi (OECD, 2009). V roce 2011 přijala OECD *Strategii zeleného růstu*, která navrhuje flexibilní politický rámec pro dosažení ekonomického růstu při současném řešení problémů životního prostředí (OECD, 2011b). Od té doby OECD zpracovala již velké množství studií ohledně uplatnění principů zeleného růstu na národních úrovních (podrobněji viz OECD, 2016), a na základě analýz dat členských států za roky 1990 – 2012 provedla zjištění, že „*environmentální regulace nejsou překážkou růstu ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti, neboť pro výkonné podniky je zpřísnění požadavků naopak silným impulsem pro inovace a zvyšování produktivity*“ (Rada vlády pro udržitelný rozvoj, 2015).

Světová banka v rámci přijetí principů udržitelného rozvoje cílí zejména na omezení extrémní chudoby a podporu sdílené prosperity udržitelné v čase a napříč generacemi. Mezi její cíle patří také trvalé sociální začleňování a omezení velikosti ekonomického dluhu pro budoucí generace (World Bank, 2017).

Evropská unie se přihlásila k myšlence udržitelného rozvoje také v mnoha prohlášeních a dokumentech. První strategie udržitelného rozvoje na evropské úrovni *Udržitelná Evropa pro lepší svět: Strategie Evropské unie pro udržitelný rozvoj* (angl. *A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development*, EU SDS) byla přijata v Göteborgu v červnu 2001 (European Commission, 2001). Po konání Světového summitu v roce 2002 byla strategie doplněna dokumentem *Směrem ke globálnímu partnerství pro udržitelný rozvoj* (angl. *Towards a Global Partnership for Sustainable Development*), který akcentuje roli Evropské unie ve světě při prosazování udržitelného rozvoje (European Commission, 2002). Původní strategie byly v následujících letech obnoveny.

V České republice byla pro oblast udržitelného rozvoje a jejího strategického řízení v roce 2003 zřízena *Rada vlády pro udržitelný rozvoj* jako poradní, iniciační a koordinační orgán vlády České republiky (Vláda České republiky, 2003). První

Strategie udržitelného rozvoje ČR byla publikována v roce 2004, v roce 2010 byl poté schválen novější dokument *Strategický rámec udržitelného rozvoje České republiky* (SRUR ČR). Tento dokument tvoří dlouhodobý rámec pro politická rozhodování v kontextu mezinárodních závazků, které ČR přijala v souvislosti s členstvím v EU, OECD a OSN, respektující zároveň specifické podmínky ČR. Slouží jako východisko pro zpracování koncepčních materiálů (sektorových politik či akčních programů) a pro strategické rozhodování v rámci státní správy a územní veřejné správy a pro jejich spolupráci se zájmovými skupinami (Rada vlády pro udržitelný rozvoj, Ministerstvo životního prostředí, 2010). Pod záštitou Rady vlády pro udržitelný rozvoj jsou vypracovávány situační zprávy, jejichž cílem je zmapovat, zda se daří plnit cíle uvedené ve Strategickém rámci, a informovat politiky a veřejnost o stavu a vývoji udržitelného rozvoje v České republice. Dále probíhají aktualizace strategického rámce spojené s procesem implementace Cílů udržitelného rozvoje (SDGs) na národní úrovni (Ministerstvo životního prostředí ČR, 2016; Vláda České republiky, 2016).

Dalo by se říci, že po koncepční stránce byla problematika udržitelného rozvoje na makroekonomické úrovni již hojně zpracována a řešena a k rozvoji této koncepce přispívají všechny významné mezinárodní i národní instituce.

3.2 Koncepce udržitelnosti na mikroekonomické úrovni

Z výše uvedeného je patrné, že téma udržitelnosti a udržitelného rozvoje je význačným trendem, který vychází z potřeb společnosti a lze jen těžko zastavit. Zcela logicky tedy tato koncepce dopadá také na podniky, neboť jsou to právě podniky, které jsou významnou součástí naší společnosti a významným způsobem ovlivňují další rozvoj společnosti. Současné trendy ve společnosti podporují rozvoj koncepce podnikové udržitelnosti a její implikace v podnikovém managementu. Udržitelnost se tak stala fenoménem i na úrovni podniků a problematika je řešena nejen ze strany řady akademiků provádějících výzkumy různých aspektů udržitelného podnikání, ale i ze strany samotných podniků v otázce její implementace v podnikové praxi.

Rostoucí význam problematiky udržitelného rozvoje na úrovni podniků dokládají výsledky různých průzkumů, které předkládají důkazy o aktuálním stavu této problematiky, pokud jde o podniky:

- V roce 2011 zpracovala organizace UN Global Compact ve spolupráci s Accenture rozsáhlou studii, které se účastnilo 766 generálních ředitelů z různých zemí (jednalo se do té doby o první nejrozsáhlejší provedenou studii na téma udržitelnosti na úrovni podniků). Studie přinesla tyto hlavní závěry:

1. Udržitelnost se stala pro podniky hlavním předmětem jejich zájmu – 92 % generálních ředitelů považuje udržitelnost za důležitou pro budoucí úspěch jejich podnikání.

2. Podniková strategie by měla být formulována v souladu s principy udržitelnosti – 88 % generálních ředitelů uvádí, že by udržitelnost měla být plně integrována do podnikové strategie a provozu společností. Další podrobnější výsledky jsou obsaženy ve studii UN Global Compact & Accenture (2011).

- Studie *“Six Growing Trends in Corporate Sustainability”* zpracovaná společností Ernst & Young ve spolupráci s GreenBiz Group (2012) rovněž ukazuje na rostoucí zájem manažerů o podnikovou udržitelnost v posledních letech. Vedoucí pracovníci společností jsou si vědomi dopadu udržitelnosti na dosažení podnikových cílů. Zmíněný průzkum byl realizován na konci roku 2011 na vzorku respondentů v podobě 272 manažerů pro podnikovou udržitelnost z 24 průmyslových odvětví, kteří jsou zaměstnání společnostmi generujícími příjmy vyšší než 1 miliarda dolarů.

Podle výsledků tohoto průzkumu, 80 % respondentů vidí příležitosti ke zvýšení příjmů prostřednictvím programů udržitelnosti a iniciativ udržitelnosti. Primární iniciativa, na kterou je většina firem zaměřena v rámci svého programu udržitelnosti, je poté snižování nákladů (toto potvrdilo 74 % respondentů). Většina společností se zaměřuje na environmentální aspekty své činnosti, o čemž svědčí i rostoucí počet zveřejňovaných zpráv týkajících se většinou emise skleníkových plynů nebo spotřeby vody. Zaměření na dopady podnikání na životní prostředí je dáno povědomím podniků o nedostatku přírodních zdrojů, který by mohl mít vliv na dosažení podnikových cílů v příštích letech, a to zejména v některých odvětvích. Vedení společností se také setkává s nárůstem dotazů souvisejících s udržitelností z řad akcionářů a investorů, což potvrdilo 66 % respondentů tohoto průzkumu (Ernst & Young & GreenBiz Group, 2012).

- **Průzkum mezi českými podniky ohledně jejich přístupu k problematice udržitelného rozvoje** realizovala v roce 2011 společnost Henkel ČR ve spolupráci s agenturou GFK Czech na reprezentativním vzorku zástupců vyššího a středního managementu českých podniků.

Průzkum potvrdil, že udržitelnost je pro nejvyšší vedení společností v ČR vysoce aktuálním tématem (takto uvedlo 91 % respondentů), a to především zásluhou mateřských společností. Svůj postoj k udržitelnosti změnilo v posledních třech letech 79 % dotazovaných, neboť v aktivitách udržitelného rozvoje vidí společnosti příležitost pro růst své konkurenceschopnosti. Druhým nejčastějším důvodem pro udržitelné chování jsou rostoucí ceny surovin. Další důvody zachycuje následující tabulka.

Tabulka 1 Důvody pro podnikání v souladu s koncepcí udržitelnosti

Faktor	Podíl respondentů
Růst konkurenceschopnosti	77 %
Rostoucí ceny surovin	55 %
Vyčerpatelnost surovinových zdrojů	52 %
Růst zisku	48 %
Tlak zákazníků a dodavatelů	38 %
Směrnice, nařízení, pokuty	35 %
Jiné	30 %
Tlak médií a veřejnosti	23 %
Daňové výhody	19 %

Zdroj: zpracováno dle Henkel (2012)

V rámci přístupu k udržitelnosti se podniky nejvíce zaměřují na snižování spotřeby energie (77 % dotázaných), snižování produkce odpadu (70 %), propagování vztahu udržitelnosti k firmě a produktům (59 %), stejně jako ve vztahu se zákazníky a dodavateli (59 %). Investice do projektů udržitelného rozvoje navýšilo v uplynulých třech letech 58 % dotázaných firem (Henkel, 2012). Z výsledků průzkumu je patrný rostoucí zájem podniků o integraci udržitelnosti do podnikových strategií a politik.

Skutečnost, že řada firem vnímá odpovědné podnikání jako motor svého růstu, který může v konečném důsledku přinést konkurenční výhodu, potvrzují na základě svých analýz i Zadražilová a kol. (2011). Mezi hlavní motivace podniků k strategii odpovědného chování podle těchto autorů patří:

- Snaha zabránit materiálním škodám a ztrátě dobrého jména podniku v důsledku pochybení v podobě nepříznivých dopadů na životní prostředí, zneužívání pracovní síly nebo produkce zdraví poškozujících výrobků.
- Snaha udržovat dobré vztahy se stakeholdery, posilovat podnikání minimalizací negativních dopadů provozní činnosti na životní prostředí (budování dobré pověsti podniku, aplikace „zelených“ programů).
- Snaha získat konkurenční výhodu díky inovacím, které přináší po určitou dobu mimořádný zisk díky své jedinečnosti (řeší např. vybraný společenský problém a zároveň jsou produktem).

Pro podniky je důležité pochopit hlavní smysl udržitelnosti, jak lze koncepci trvale udržitelného rozvoje aplikovat na podnikovou úroveň a co by měly dělat pro to, aby se staly trvale udržitelnými (Dyllick & Hockerts, 2002). Poté lze definovat jednotlivé úrovně udržitelnosti a specifické činnosti těchto úrovní. Otázkami, jak správně vnímat koncepci udržitelnosti a jak ji realizovat v podnikovém řízení v souladu s firemní strategií se zabývá řada autorů (Elkington, 1997; Epstein & Roy, 2001; Hyršlová, 2009; Hyršlová, Vnoučková & Hájek, 2015; Kocmanová a kol., 2013; Nicolăescu, Alpopi, & Zaharia, 2015; Silberhorn & Warren, 2007; Schaltegger & Wagner, 2006 a další) a o vybraných otázkách bude pojednáno dále.

Setkáváme se zde ale s řadou aplikačních problémů koncepce udržitelnosti, a to jak na teoretické, tak i praktické úrovni.

3.2.1 Definice a pojetí podnikové udržitelnosti

Pojmy **udržitelnost podniku** (nebo také podniková udržitelnost), které jsou v práci používány, vyplývají z anglického *Corporate Sustainability* a je jimi chápáno **takové chování podniku, které vede k podnikání v souladu s principy, cíli a hodnotami udržitelného rozvoje**.

Když se podíváme na samotnou definici udržitelnosti na podnikové úrovni, setkáváme se s narůstajícím počtem definic jednotlivých autorů spolu s rozvojem této koncepce. Udržitelnost podniku bývá často definována velmi široce nebo nejasně, na což upozorňují např. i Van Marrewijk (2003) nebo Skudiene & Auraskeviciene (2012). Takto definovaný rámec může být poté pro podniky velmi obtížně uchopitelný, pokud se rozhodnou přijmout strategii firemní udržitelnosti a aplikovat udržitelnost do svých

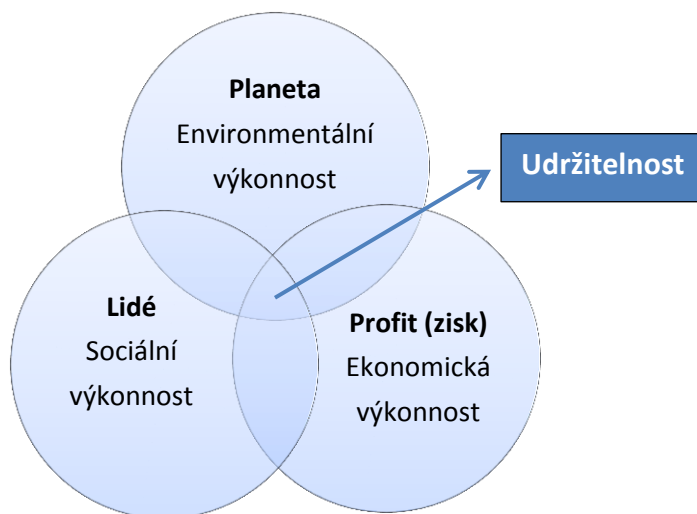
podnikových procesů. Například podle Svidroňové (2013) udržitelnost organizace znamená její schopnost plnit poslání co nejefektivnějším způsobem.

Při snaze definovat podnikovou udržitelnost autorka vychází ze základního pojetí udržitelného rozvoje uvedeného Světovou komisí pro životní prostředí (Brundtland Report) pojednávající o nutnosti zajištění potřeb současné generace i generací příštích (World Commission on Environment and Development, 1987). Přeneseme-li tuto základní myšlenku na mikroekonomickou úroveň, je udržitelný rozvoj podniku možné charakterizovat jako *„takové chování a rozvoj podniku, které vede k uspokojování potřeb všech současných zainteresovaných stran (stakeholderů), aniž by byla ohrožena jeho schopnost uspokojit potřeby budoucích zainteresovaných stran“*. Za udržitelný lze pak označit takový podnik, který je schopen uspokojovat potřeby stakeholderů jak v krátkodobém, tak v dlouhodobém časovém horizontu (Dyllick & Hockerts, 2002).

Jedná se o obecnou definici, kterou je zajisté zapotřebí pro potřeby podnikového řízení dále zpřesnit. Aby bylo dosaženo hlavního cíle udržitelnosti podniku (tj. uspokojení potřeb současných i budoucích stakeholderů), měly by být naplněny všechny tři dimenze udržitelného rozvoje, tzn. ekonomická, environmentální a sociální dimenze. Tímto už se dostáváme k známému přístupu o trojí zodpovědnosti – tzv. **Triple Bottom Line** definovanému Elkingtonem (1997), podle kterého integrace všech tří dimenzí je předpokladem pro dosažení dlouhodobé udržitelnosti podniku. Měla by být zajištěna dlouhodobá rovnováha mezi ekonomickou výkonností podniku, odpovědným přístupem k životnímu prostředí a využívání přírodních zdrojů (environmentální výkonností) a společensky odpovědným chováním (sociální výkonností), jak je znázorněno na následujícím obrázku 5.

Pro podniky to znamená udržování a zvyšování ekonomického růstu, růstu hodnoty pro akcionáře, prestiže a dobrého jména podniku, udržování dobrých vztahů se zákazníky a zajištění kvality produktů a služeb. Také to znamená přijímání a prosazování etických obchodních praktik, vytváření udržitelných pracovních míst s dobrými pracovními podmínkami, v souladu se společenským rozvojem a odpovědným chováním k životnímu prostředí.

Obrázek 5 Tripple Bottom Line



Zdroj: vlastní zpracování dle Elkington (1997)

Základní Tripple Bottom Line model byl za účelem možnosti aplikace na úroveň podniků dále ještě rozpracován na základě zkoumání vzájemných vztahů mezi jednotlivými dimenzemi, neboť charakteristiky udržitelnosti podniku se týkají nejen samotných aspektů v environmentální, sociální a ekonomické oblasti, ale i jejich vzájemných vztahů a překrývajících se oblastí. Jsme svědky rostoucí úsilí pochopení možných vazeb mezi ekonomickými, ekologickými, sociálními a institucionálními dimenzemi vývoje a způsobů, jak tyto sféry měřit nejen individuálně, ale i v souvislostech. Jak ale uvádí Kates et al. (2005), „konkrétní výzvy udržitelného rozvoje jsou přinejmenším stejně různorodé a komplexní jako rozmanitost lidské společnosti a přírodních ekosystémů po celém světě.“

Schaltegger, Burritt & Peterson (2003) vysvětlují přístup Tripple Bottom Line a vzájemné mezidimenzionální vazby ve spojitosti s efektivností a účinností. Vztah mezi environmentální a ekonomickou dimenzí popisují jako **eko-efektivnost** a vztah mezi sociální a ekonomickou dimenzí poté jako **socio-efektivnost**. Vztah mezi environmentální a sociální oblastí vyjadřuje **eko-vzdělanost**.

Efektivnost vyjadřující vztah mezi různými dvěma dimenzemi je měřena relativními ukazateli. Zatímco účinnost, která je chápána jako cílové zlepšení ve zvolené dimenzi, je měřena absolutními ukazateli. Ekonomická efektivnost je vyjádřena ukazateli ekonomické výkonnosti jako např. rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita aktiv apod.

Eko-efektivnost je poté poměrem ekonomického měřítka vůči environmentálnímu měřítku. V ukazatelích eko-efektivnosti se spojují finanční a fyzické jednotky, aby se propojila získaná hodnota (např. tržby za prodej výrobků nebo služeb) s dopadem na životní prostředí (např. emise, spotřeba energie, vody, vyprodukované odpady apod.). Socio-efektivnost je poté měřena jako poměr získané hodnoty k negativním sociálním dopadům vztahujícím se k danému výrobku nebo podniku (Kocmanová a kol., 2013).

Vyjdeme-li z obecného pojetí udržitelného rozvoje a jeho základních třech pilířů, lze udržitelnost vnímat jako *„cestu, kterou podnik tvoří hodnotu pro své shareholdery a společnost maximalizací pozitivních a minimalizací negativních efektů environmentálního, sociálního a ekonomického charakteru“* (Accenture & CIMA, 2011). Otázkou ale zůstává, jak měřit a maximalizovat tuto hodnotu. Vyžaduje to, aby podnik prováděl a monitoroval své aktivity s ohledem na iniciativy v oblasti udržitelného rozvoje a aby maximalizoval své benefity z těchto iniciativ. Udržitelnost by měla být chápána daleko širěji než jen jako realizace iniciativ přátelských k životnímu prostředí, například snižováním spotřeby energie, odpadů, ochrany ekologie či recyklace. Zohlednění těchto iniciativ klade poté nároky na měření výkonnosti, které se liší požadavky na používané metriky výkonnosti. Výkonnost musí být měřena ve všech směrech a ve vztahu ke všem indikátorům udržitelného rozvoje podniku, jak uvádí např. Epstein (2008) či Schaltegger & Wagner (2006).

Wilson (2003) považuje koncepci udržitelnosti podniku za nové a vyvíjející se paradigma podnikového managementu. Jedná se o alternativu k tradičnímu přístupu k podnikání, jehož cílem je maximalizace zisku. Firemní růst a ziskovost zůstávají důležitými, ale je podle něj také nutné naplnit společenské cíle, zejména ty, které se týkají udržitelného rozvoje - ochrana životního prostředí, sociální spravedlnost a rovnost a hospodářský rozvoj.

3.2.2 Vztah podnikání ve smyslu udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti firem

Dalším problémem může být rozlišení pojmů společenské odpovědnosti firem (angl. *Corporate Social Responsibility*, CSR) a udržitelnosti podniku (angl. *Corporate Sustainability*, CS).

V případě CSR Kašparová & Kunz (2013) uvádějí, že ani v dnešní době neexistuje žádná všeobecně platná a jednotná celosvětová definice, což je způsobeno zejména tím, že společenská odpovědnost firem je založena na dobrovolnosti a dává prostor k široké diskusi i k velmi širokému chápání a interpretaci. Jedná se o dobrovolný závazek chovat se odpovědně vůči okolnímu světu.

Prvopočátek koncepce společenské odpovědnosti lze vidět v USA, a to v důsledku nekalých praktik a antisociálního chování některých velkých podniků, které nedokázaly usměrnit zákony, ani vyhlášky. Postupně se začaly objevovat publikace, které upřesňovaly rozsah a náplň společenské odpovědnosti. Nejvýznamněji se na vývoji podílel Carroll, který roku 1979 přišel se svou čtyřsložkovou souhrnnou definicí: „*Společenská odpovědnost podniku se sestává z ekonomických, právních, etických a dalších dobrovolných prvků, které má společnost vůči organizaci v daném místě a čase,*“ (Carroll, 1979). Ekonomická odpovědnost znamená být ziskový, což je základní prvek, na kterém stojí vše ostatní. Právní odpovědnost požaduje hrát v rámci pravidel, dle práva, což je společenská norma určující, co je dobré a co špatné. Náplň etické odpovědnosti znamená chovat se eticky, tj. chovat se vhodně, férově a slušně. Filantropická odpovědnost znamená být dobrým firemním občanem, přispívat komunitě, zlepšovat kvalitu života (Carroll, 1979). Většina definic naznačuje řízení vztahů s různými stakeholdery, kteří mají vliv na reálné fungování podniku (uplatnění stakeholderovského přístupu) a dále naplňování společenských a environmentálních zájmů (podrobněji Dahlsrud, 2008; Krechovská, Dvořáková & Srchová, 2015).

Společensky odpovědný podnik přebírá odpovědnost za svoje dopady na společnost. Do své strategie a podnikatelských aktivit začleňuje environmentální, sociální a etické zájmy, dbá přitom na zájmy spotřebitelů a lidská práva (European Commission, 2017).

Jak uvádí Business Leaders Forum (2017), platforma pro společensky odpovědné podnikatele v ČR, společenská odpovědnost firem předpokládá takové vedení firmy a budování vztahů se stakeholdery, které přispívá ke zlepšení pověsti a zvýšení důvěryhodnosti podniku.

Mimoto podniky, které přijaly zásady CSR, si dobrovolně stanovují vysoké etické standardy, snaží se minimalizovat negativní dopady na životní prostředí, pečují o své zaměstnance, udržují s nimi dobré vztahy a přispívají na podporu regionu (Kuldová, 2010).

Dahlsrud (2008) se velmi podrobně věnoval vymezení koncepce společenské odpovědnosti a uvádí pět dimenzí (aspektů) CSR na základě analýzy existujících definic, kterou provedl. Jedná se o:

- oblast environmentální,
- oblast sociální,
- oblast ekonomickou,
- zainteresované strany podniku (stakeholders),
- dobrovolnost.

Business Leaders Forum (2017) tyto základní aspekty ještě rozšiřuje a vymezuje následující CSR charakteristiky:

- Podnik vykonává aktivity ve **třech rovinách** – ekonomická činnost firmy, sociální rozvoj a ochrana životního prostředí.
- Podnik veškeré společensky odpovědné aktivity vykonává **dobrovolně**, nad rámec svých zákonných povinností.
- Podnik zachovává **dialog se stakeholdery**, zapojuje zainteresované strany, které jej výrazně ovlivňují.
- CSR aktivity jsou realizovány **dlouhodobě** a nekončí, pokud se podnik ocitne v horší ekonomické situaci.
- CSR přispívá k posílení **důvěryhodnosti** firmy, vykonávané činnosti jsou transparentní, trvalé a nezveličované.

Jak je z výše uvedeného textu patrné, společenská odpovědnost firem stojí na stejných základech (resp. pilířích) jako udržitelný rozvoj, obě koncepce vychází ze stejného základního principu Tripple Bottom Line. Příklady témat, kterými se CSR zabývá, ukazuje následující obrázek 6. Řešená témata se vždy liší podle konkrétních podniků, odvětví a podnikatelského prostředí.

Obrázek 6 Příklady témat CSR

Environmentální oblast	Sociální oblast	Ekonomická oblast
<ul style="list-style-type: none"> • materiálová spotřeba • spotřeba vody • spotřeba energie • emise a odpady • hluk • zábor půdy • biologická rozmanitost • doprava 	<ul style="list-style-type: none"> • zdraví a bezpečnost práce • pracovní podmínky • vzdělávání a profesní růst • rozmanitost práce • soulad pracovního a osobního života • dětská práce • bezpečnost a zdraví spotřebitelů • dopad na místní komunitu • firemní filantropie 	<ul style="list-style-type: none"> • ekonomická výkonnost • investiční politika • řízení podniku • odměňování zaměstnanců • odvody daní • státní podpora • korupce a úplatkářství • střety zájmů • ochrana autorských práv • politické působení

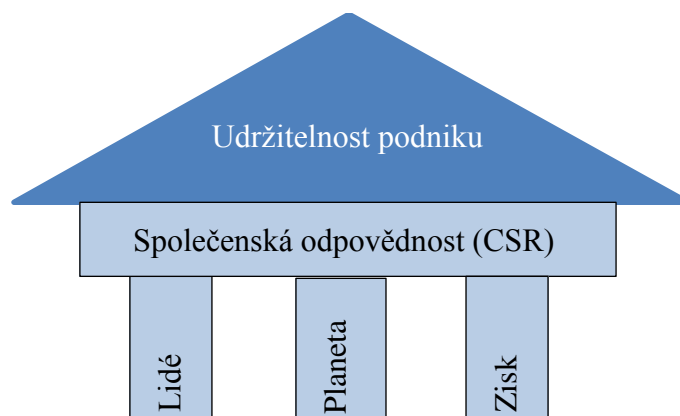
Zdroj: Koubská & Hralová (2006)

Definice podnikové udržitelnosti a společenské odpovědnosti byly mnohokrát analyzovány za účelem zjištění rozmanitostí, rozdílů a společných prvků. Zkoumáním rozdílů mezi CSR and CS se zabývali například Van Marrewijk (2003) nebo Montiel (2008). Marrewijk (2003) odvozuje rozdíly na základě historických perspektiv, filozofických analýz a vlivů měnících se trendů a vztahů mezi podniky, vládami a společnostmi.

Podle Hyršlové (2009) se koncepce udržitelného rozvoje na úrovni podniků prosazuje právě prostřednictvím společenské odpovědnosti či dalšími dobrovolnými nástroji, jako jsou např. systémy managementu kvality, systémy environmentálního managementu, systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, čistší produkce, ecolabelling, zelené nakupování apod.

Lze shrnout, že koncepce CS a CSR mají k sobě velice blízko a také jsou někdy v praxi vnímány jako synonyma. Společenská odpovědnost je jedním z projevů principů udržitelného rozvoje a udržitelného způsobu podnikání. Autorka vnímá tedy CSR jako součást širšího konceptu udržitelného rozvoje, jak zachycuje níže uvedený obrázek. Společenská odpovědnost firem je důležitým prvkem pro dosažení udržitelnosti, konkurenceschopnosti podniků a inovace.

Obrázek 7 Vztah koncepce podnikové udržitelnosti a společenské odpovědnosti



Zdroj: vlastní zpracování podle Wempe & Kaptein (2002)

3.2.3 Důvody a přínosy podnikání ve smyslu udržitelnosti

Měly by všechny podniky přijmout koncepci udržitelnosti a chovat se v souladu s jejími principy? Prvotní otázka, kterou si položí téměř každý podnikatel, bude znít podobně jako: *Co mi udržitelné podnikání přinese?*

Epstein & Rejc Buhovac (2014) vymezují čtyři základní důvody, proč je problematika udržitelnosti na podnikové úrovni důležitá:

1. **Regulace** – různé legislativní předpisy a kodexy chování na úrovni mezinárodní a potažmo i jednotlivých států vyžadují, aby se společnost zaměřila na problematiku a otázky udržitelnosti.
2. **Vztahy s okolní komunitou** – společnost si stále více uvědomuje nutnost udržitelného chování a zároveň si také uvědomuje dopady, které mají korporace na společnost a životní prostředí. Udržitelné aktivity tak můžeme vykonávat z důvodu, že přispějí k budování vztahů s okolní komunitou a růstu důvěry stakeholderů, tedy dvě věci k úspěšnému podnikání nezbytné.
3. **Otázka nákladů a tržeb** - Udržitelnost může přinášet růst finanční hodnoty díky zvyšování výnosů a snižování nákladů. Výnosy lze zvyšovat prostřednictvím narůstajících prodejů v důsledku dobrého jména podniku, náklady mohou být naopak sníženy v důsledku dodržování právních předpisů a zlepšování provozních procesů. Klíčem k úspěchu je tedy zaměřit se na takové

oblasti, které ocení stakeholderi, protože jsou dobré pro společnost a životní prostředí, a zároveň přinesou růst hodnoty pro podnik samotný.

4. **Společenské a morální závazky** – Některé společnosti zahrnují udržitelnost do svých strategií, neboť cítí svoji odpovědnost za vliv na životní prostředí a společnost. Morální odpovědnost podniků připomínají i Werther & Chandler (2006), kteří uvádějí, že cílem podnikání by mělo být generování zisku s přidanou hodnotou v podobě společensky prospěšného přínosu.

Podnikatelská praxe ukazuje, že většina podniků se snaží prosazovat principy společenské odpovědnosti a udržitelnosti za účelem zlepšení image, dobré pověsti podniku i značky. Neboť, jak je známo, dobrá pověst zvyšuje důvěru stakeholderů ve společnost (Graham, 2004). A s tím ruku v ruce jde rostoucí spokojenost a věrnost zákazníků, která může mít pozitivní dopad na ekonomické výsledky (Auger et al., 2003). Podniky tímto reagují i na posun v myšlení moderních zákazníků směrem k principům udržitelného rozvoje, kterého jsme svědky v posledních letech (např. roste počet spotřebitelů, kteří zohledňují, zda je výrobek označen nějakou ekologickou značkou apod.) a snaží se naplnit jejich očekávání (Bilan, 2013).

Odlišení se od konkurence, např. prostřednictvím nabídky nového produktu, který byl spokojenými zaměstnanci energeticky šetrně vyroben nebo pořízen, nebo produktu s novými „udržitelnými“ vlastnostmi a ještě propagovaného pomocí marketingových technik ve smyslu udržitelného rozvoje, přináší podniku konkurenční výhodu a také vyšší atraktivitu firmy pro potenciální strategické partnery či investory (Koubská & Hralová, 2006; Porter & Kramer, 2006). V této souvislosti bývá často také zmiňován snazší přístup podniku ke kapitálu. Rozvoj můžeme sledovat v podobě společensky odpovědného investování (angl. Social Responsible Investing, SRI), jehož význam na světových trzích stále roste. Jedná se o přístup k investování, který bere v potaz hodnoty udržitelného rozvoje. Stejně tak některé sledované indexy (např. Dow Jones Group Sustainability Index, FTSE4Good Index) vycházejí stále více z hodnocení úrovně realizovaných společensky odpovědných aktivit podniků.

Další přínos pro podniky v souvislosti s naplňování principů udržitelnosti je možné vidět v oblasti řízení rizik. Jak uvádí Székely & Knirsch (2005), udržitelné chování umožňuje podnikům redukovat rizika, vyhnout se plýtvání výroby, zvýšit materiálovou a energetickou účinnost, inovovat výrobky a služby, které budou šetrné k životnímu

prostředí. Přijetím principů udržitelnosti se tak podniky mohou stát více ziskovými a udržet svoji činnost v dlouhodobém časovém horizontu.

Přínosy udržitelnosti na příkladech konkrétních společností ukazují např. výzkumy institucí Accenture a Chartered Institute of Management Accountants. Hlavní zjištěné benefity podnikového řízení v souladu s naplňováním cílů udržitelného rozvoje u analyzovaných společností jsou shrnuty do čtyř základních kategorií (Accenture & CIMA, 2011):

- *Generování tržeb* – prostřednictvím nových produktů, poskytovaných služeb či nových trhů získaných díky udržitelnému přístupu podnikání.
- *Kontrola nákladů* – efektivní využívání zdrojů, nižší spotřeba energie, minimalizace odpadu.
- *Budování důvěry* – posilování hodnoty značky a důvěry ze strany zaměstnanců i ostatních stakeholderů.
- *Řízení rizik* – ve smyslu předcházení možným environmentálním či sociálním problémům, jednání se státními orgány či samosprávou apod. díky plnění nařízení a standardů v environmentální a sociální oblasti podnikání. Proaktivním přístupem vůči požadavkům stakeholderům a svého okolí je možné lépe a včas identifikovat možná rizika.

Společensky odpovědné vystupování podniku má také pozitivní účinky na kvalitu lidských zdrojů v podniku, motivaci stávajících zaměstnanců, ale i potenciálních uchazečů o práci, včetně talentů. Přijetí principů udržitelnosti vede k budování pozitivního vztahu se zaměstnanci k podniku a k jejich identifikaci s firmou (Hyršlová, 2009; Koubská & Hralová, 2006; Turban & Cable, 2003) a pracovní morálku (Maxfield, 2008). V České republice podle výsledků studie Bayer Barometr, která v roce 2016 zjišťovala postoj českých obyvatel k společensky odpovědnému chování podniků, 20 % respondentů považuje udržitelné aktivity firem za významné při výběru budoucího zaměstnavatele. Důležitost tomuto tématu přikládají spíše mladší generace obyvatel. Podle provedené studie mladí Češi ve věku 18–34 let takto smýšlejí o svém zaměstnavateli ve 23 % (Bayer, 2017)².

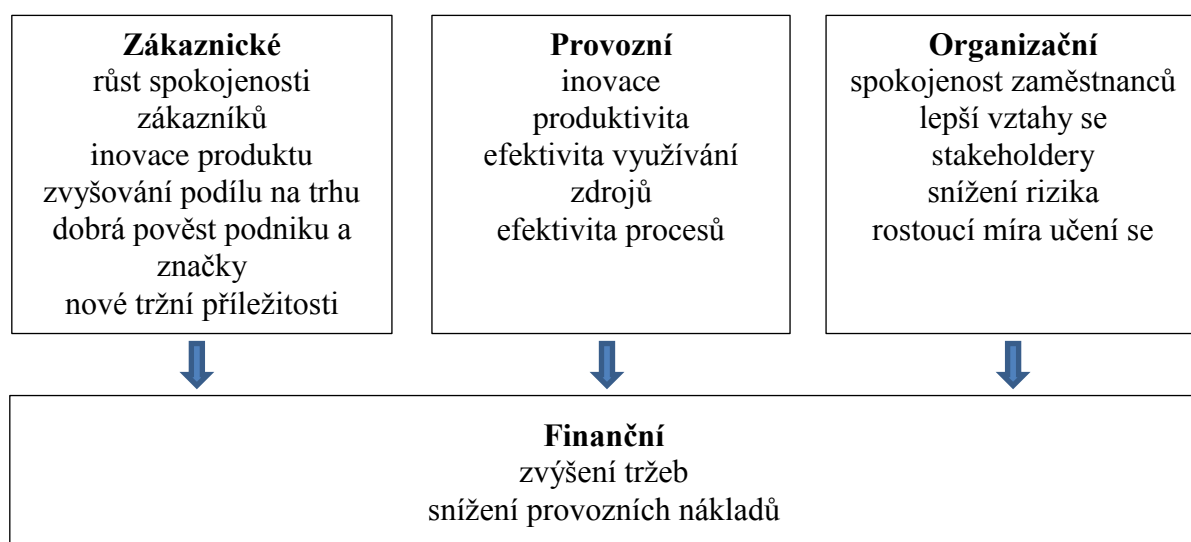
Přínosy podnikání v souladu s udržitelným rozvojem můžeme rozdělit do několika oblastí, a to na přínosy v oblasti **zákaznické**, **provozní** a **organizační**, jak znázorňuje

² Průzkum probíhal ve formě internetového dotazování v ČR v květnu 2016, celkem se zúčastnilo 505 respondentů starších 18 let, kteří byli vybráni kvótním výběrem.

následující obrázek 8. Efekty dosažené v těchto zmíněných oblastech se poté v podobě finančních výsledků projeví v oblasti **finanční**. Podle autorů Branca & Rodriguese (2006) má odpovědné podnikání největší vliv na finanční výkonnost zejména díky dvěma kvalitativním faktorům, upevněné morálce zaměstnanců a získané dobré pověsti podniku. Tyto dva faktory považuje autorka také za jedny z nejdůležitějších.

Začlenění prvků udržitelnosti do podnikového řízení může přinášet další efekty založené na principu win-win. Efektivní a spolehlivé jednání s dodavateli, zaměstnanci i věřiteli na bázi principů koncepce udržitelnosti může vést k snížení smluvních nákladů, jakož i nákladů na monitorování (Roberts & Dowling, 2002).

Obrázek 8 Přínosy koncepce udržitelnosti na úrovni podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle (Epstein, 2008)

Nurn & Tan (2010) dělí benefity, které přináší společensky odpovědné chování podniků, na benefity hmotné a nehmotné. Za hmotné považují ty benefity, které lze kvantifikovat ve finančních nebo fyzických jednotkách, za nehmotné poté ty, které jsou obtížně kvantifikovatelné. Problém nastává u nehmotných benefitů typu růst image či udržení dobrého jména podniku, kde lze jen těžko identifikovat míru jejich vlivu na celkový prospěch, tedy výkonnost organizace.

Autorka se na integraci prvků udržitelnosti do podnikání dívá jako na **investici**, která vyžaduje výdaje (jednorázové či postupně vynakládané), u nichž se předpokládá jejich přeměna na budoucí příjmy během dlouhodobého časového horizontu. Postupně získané efekty by se nakonec měly překloupat do efektu finančního a zvýšit tak finanční výkonnost firmy. Jedná se však o investici na dlouhodobé časové období. Pokud ovšem

bude úspěšná, měla by přinést dlouhodobě udržitelný rozvoj podniku, který je předpokladem pro generování dlouhodobých příjmů v budoucnu.

Tato podkapitola ukazuje výčet hlavních přínosů, které můžeme považovat za potenciální přínosy podnikání, které ctí principy udržitelnosti. Jejich příspěvek k růstu finanční výkonnosti a hodnoty firmy je patrný. Ze slovního popisu logickou úvahou vyplývá, že by k růstu ekonomických výsledků a zajištění trvání podnikatelské jednotky v budoucnu měly vést. *Je tomu ale opravdu tak? Mají udržitelné aktivity vztah s finanční výkonností ve smyslu jejího navyšování nebo se projeví spíše v růstu nákladových položek?*

3.2.4 Vztah udržitelnost versus finanční výkonnost podniku

Podle Kuldové (2011) může společenská odpovědnost mít příznivý vliv na ekonomické výsledky je tehdy, pokud je strategicky uchopena. Podíváme-li se na danou problematiku ryze finančním pohledem, pak základním strategickým cílem podnikání je zajištění požadované výnosnosti pro vlastníky podniku a zvyšování hodnoty podniku. Pak i implementace podnikové strategie přizpůsobená naplňování principů udržitelného rozvoje by měla vést k růstu finanční výkonnosti firmy a tvorbě hodnoty pro akcionáře. *Dokáže podnikání naplňující principy udržitelného rozvoje tento cíl naplnit?*

O této otázce se vede rozsáhlá diskuse, v rámci níž se setkáváme s různými, někdy i protichůdnými, názory na vztah mezi udržitelností (společenskou odpovědností) a naplňování cílů podnikání, kde dominantní postavení zaujímají vlastníci, kteří kladou důraz na dosahování požadované finanční výkonnosti podniku. Vztah mezi společensky odpovědnými aktivitami podniků a finanční výkonností podniků a míra, v níž udržitelné aktivity podniku přispívají k růstu finanční výkonnosti, se staly předmětem zájmu zkoumání řady autorů.

Některé výzkumy potvrzují pozitivní vztah (Ameer & Othman, 2012; Barnett, 2007; Kuldová, 2011; Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003), jiné podávají nejednoznačné výsledky (Porter & Kramer, 2006), nebo tuto souvislost naprosto popírají. Jedním z nejvýznamnějších kritiků koncepce společenské odpovědnosti firem ve vztahu plnění cílů podnikání je bezesporu Milton Friedman (1982), podle kterého podnik, který jedná ve veřejném zájmu, snižuje ziskovost a výnosnost akcionářů podniku.

Na obousměrný vztah mezi prováděním udržitelných aktivit podniků a finanční výkonností podniků ukazují Ameer & Othman (2012). Ve své studii našli významně vyšší růst prodeje, vyšší rentabilitu aktiv, zisk před zdaněním a peněžní toky z provozní činnosti u vzorku analyzovaných 100 globálních společností vykonávajících udržitelné aktivity ve vybraných hospodářských odvětvích ve srovnání se společnostmi, které se k těmto aktivitám nehlásí. Zároveň prokázali i obrácenou platnost, že čím vyšší finanční výkonnosti společnosti dosahují, tím více aktivit podporujících udržitelný rozvoj vykonávají. Je zcela logické, že tyto společnosti dosáhly již určité hranice ziskovosti a mají dostatek finančních prostředků, které mohou věnovat na společensky odpovědné aktivity a iniciativy.

Wagner (2011) předpokládá, že integrace aspektů udržitelnosti do podnikového řízení má vliv jak na ekonomickou, tak environmentální výkonnost podniku.

Wood (1991) kategorizoval principy společenské odpovědnosti a zaměřoval se nejvíce na sociální vnímavost, finanční výkonnost podniku chápe jako jeden rozměr celkové sociální výkonnosti.

Stejně si značnou pozornost získala otázka **vlivu environmentálního managementu** podniku a aktivit vedoucích k ochraně životního prostředí na ekonomickou výkonnost podniku (Schaltegger & Synnestvedt, 2002; Wagner & Schaltegger, 2004). Podle Schalteggera & Synnestvedta (2002) neexistuje žádná obecná automatická vazba, která by spojovala environmentální výkonnost s ekonomickou výkonností podniku. Tento vztah platí jen v určitých specifických případech, kdy environmentální opatření jsou pro podniky tak silnou motivací, že vedou ke kontinuálnímu zlepšení podnikové činnosti. Mezi jejich hlavní zjištění patří také fakt, že vztah environmentální a ekonomické výkonnosti se mění podle dosažené úrovně hospodářského výsledku. Korelace mezi environmentální a ekonomickou výkonností (jak autoři uvádějí, otázka, kdy se vyplácí „být zelený“), nezávisí jen na externích vlivech okolí podniku (např. v podobě různých právních předpisů), ale do značné míry závisí na faktorech interního prostředí podniku ovlivňovaných zejména podnikovým vedením. Wagner & Schaltegger (2004) ukazují významnost formulace podnikové strategie vrcholovým managementem podniku na provedené analýze podniků zpracovatelského průmyslu, ve které se zabývali vlivem environmentální podnikové strategie na vztah mezi environmentální a ekonomickou výkonností podniku. Podniky s formulovanou strategií ve smyslu tvorby hodnoty pro

vlastníky podniku vykazují více pozitivní vztah mezi environmentální a ekonomickou výkonností než podniky bez takto formulované strategie.

Podle Hyršlové (2009) má přístup podniku k environmentální politice a v tomto ohledu realizovaná opatření v souladu s koncepcí udržitelnosti velmi úzkou vazbu na ekonomickou výkonnost podniku, přičemž tato politika může vyvolávat rozdílné reakce stakeholderů. Jeden pohled na zavádění environmentálních opatření a jejich dopad na podnikové výsledky je ten, že aktivity podniku za účelem zvýšení environmentální výkonnosti povedou k poklesu ekonomické výkonnosti. Tento pokles v ekonomické oblasti je očekáván zejména z důvodu nárůstu nákladů. Jedná se o:

- nárůst investičních nákladů v oblasti ochrany životního prostředí a minimalizace dopadu podnikatelské činnosti na životní prostředí,
- nárůst provozních nákladů v souvislosti s novými výrobními postupy a technologiemi šetřenými k životnímu prostředí,
- nárůst nákladů na pořízení vstupů (omezenost zdrojů materiálu a energie spolu se zvyšujícími se environmentálními nároky na tyto vstupy povede k nárůstu jejich ceny),
- nárůst nákladů obětovaných příležitostí, neboť v souvislosti s investováním v environmentální oblasti může podnik přicházet o výnosy z jiných potenciálních investičních projektů.

Dále je samozřejmě zvažována i oblast produktivity a dopady realizovaných opatření v environmentální oblasti na produktivitu, kvalitu produktů, vývoj prodejů a výnosů podniku.

Z druhého pohledu však opatření a realizované investice v oblasti ochrany životního prostředí mohou přinést i úsporu nákladů, může se jednat o úsporu ve spotřebě materiálu a energií, úsporu v oblasti odpadového hospodářství a či úsporu nákladů v oblasti odstranění negativních dopadů na životní prostředí. Tato opatření mohou vést ke zlepšení účinnosti podnikových procesů a zároveň výrobní postupy šetřené k životnímu prostředí mohou přinést zvýšení hodnoty produktu. Otevírají se zde možnosti nových tržních příležitostí, jakož i zvýšení prodejních cen v důsledku nárůstu image produktu a zvyšující se preference zákazníků. Vše výše uvedené má poté pozitivní dopad na výnosy a ekonomickou výkonnost podniku. Přístup podniku k environmentálním otázkám a výzvám v kontextu udržitelného rozvoje bude mít

významný dopad na ekonomickou výkonnost podniku a jeho tvorbu hodnoty pro vlastníky podniku. Je zapotřebí se zaměřit na taková environmentální opatření, která povedou k dlouhodobému růstu hodnoty podniku pro vlastníky a zajistí udržitelný rozvoj (Hyršlová, 2009).

Druhou neméně významnou složkou, která bude ovlivňovat ekonomickou výkonnost podniku, je **sociální oblast a sociální výkonnost podniku** ve smyslu negativních či pozitivních sociálních dopadů činnosti podniku na stakeholdery. Podnik by se v tomto ohledu měl zaměřit na významné skupiny stakeholderů (zákazníci, zaměstnanci, dodavatele, vlastníky, stát a státní orgány, místní komunity) a dopad svých aktivit na tyto sociální skupiny. V poslední době se setkáváme s narůstajícím zájmem stakeholderů o oblast sociální výkonnosti podniku a o projevy a postoje podniku v oblasti zachování morálních hodnot, vztahů mezi zaměstnanci a managementem, důstojnými pracovními podmínkami, péče o své zaměstnance, dodržování lidských práv a rovných příležitostí, dopadů a vztahů s místní komunitou, dodržování právních norem a předpisů, odpovědnosti za své produkty a další. Důraz na sociální stránku podnikání neustále roste, stejně tak počet sledovaných aspektů podnikání, které mají sociální dopad, se neustále zvyšuje a zvyšuje. Sociální aspekty podnikání jsou podporovány a řešeny v rámci koncepce společenské odpovědnosti firem (CSR). Tento vývojový trend je patrný i z různých mezinárodních standardů a doporučení ohledně sledování sociální výkonnosti podniku. Oblast sociálních aspektů podnikání v souladu s koncepcí udržitelného rozvoje se tak stává velmi širokou a nepřehlednou. Z hlediska podniku je zapotřebí se zaměřit opět na ty sociální aspekty, které budou mít největší vliv na dosažení trvalého růstu hodnoty podniku pro jeho vlastníky, stejně jako tomu bylo v případě oblasti environmentální. Toto potvrzují také Hillman & Keim (2001) závěrem svého výzkumu, který potvrdil, že používání podnikových prostředků na uspokojování sociálních otázek stakeholderů, kteří nejsou pro podnik klíčovými, nevede k růstu hodnoty pro vlastníky podniku.

Z hlediska podnikové praxe je sociální výkonnost podniku řešena zejména v souvislosti se **zachováním důvěryhodnosti a image podniku**. Pivato a kol. (2008) se podrobněji zaměřují na stránku společensky odpovědných aktivit podniku ve vztahu k jeho výkonnosti a zdůrazňují důležitost společensky odpovědného chování za účelem zvýšení spokojenosti zákazníků a loajality k obchodní značce jako neopomenutelnými předpoklady pro zajištění ekonomických výsledků podniku. Další velmi významnou

skupinu stakeholderů představují **zaměstnanci**, neboť kvalita lidských zdrojů a umění jejich motivace a dalšího rozvoje jsou významným potenciálem, na kterém stojí současná i budoucí úspěšnost jakéhokoliv podnikání.

Vazba mezi sociální a ekonomickou výkonností podniku je patrná, shodují se na ní jak autoři, tak zástupci podnikové praxe, problémem ale zůstává kvantifikovatelné vyjádření přínosu sociálních aspektů k růstu ekonomické výkonnosti podniku, o které by se manažeři mohli opřít za účelem zahrnutí aspektů sociální dimenze do podnikové strategie (Hyršlová, 2009).

Orlitzky, Schmidt & Rynes (2003) na základě analýzy celkem 52 studií zkoumajících vztahy mezi společenskou výkonností a finanční výkonností podniku potvrzují, že existuje mezi nimi významný vztah a že sociální a finanční výkonnost podniku se vzájemně podporují.

Teoretické studie snažící se najít propojení mezi udržitelnými aktivitami podniku a jeho finanční výkonností, ale i podniková praxe, ukazují **dva protichůdné přístupy**:

- Prvotním přístupem je, že podnik čelí kompromisu mezi společenskou odpovědností a finanční výkonností, neboť činnosti v souladu s udržitelným rozvojem považuje za příliš nákladné. Tento přístup převládá zvláště u malých a středních podniků, které argument nákladovosti často používají při konfrontaci s otázkami, jak se postavit a jak přispět k udržitelnému rozvoji. Nicméně problematika integrace principů udržitelnosti již není záležitostí pouze velkých podniku, ale jak jsme svědky vývoje kolem nás, proniká již do podnikatelských starostí a aktivit malých a středních podniků. Na udržitelné podnikání malých a středních podniků cílí i mezinárodní i národní iniciativy ve snaze jejich příspěvku k naplňování cílů a principů udržitelnosti (SDGs). Je patrné, že této skupině podniků, která tvoří převážnou část všech podnikatelských subjektů v jednotlivých zemích a je často označována za „hnací motor“ ekonomik, se dopad koncepce udržitelného rozvoje nemohl vyhnout.
- Druhý přístup vychází z přesvědčení, že explicitní náklady společensky odpovědného chování jsou minimální a že podniky mohou skutečně těžit z integrace prvků udržitelnosti do svého podnikání. Podniky přijímají podnikání podle zásad a pravidel udržitelného rozvoje jako nezbytný předpoklad

k dosažení plánovaných ekonomických výsledků a ekonomického prospěchu s ohledem na uvědomění si změn v chování spotřebitelů směrem k udržitelnosti.

Přijetí druhého přístupu v poslední době roste a vznikají různé business modely prezentující začlenění aspektů udržitelnosti do podnikání a jeho výhody. Mnohé studie se snaží ukázat, že pomocí udržitelnosti lze vytvořit, ale i udržovat dlouhodobou hodnotu pro shareholdery, ale i ostatní zainteresované skupiny. Jak ale trefně podotýká Hyršlová (2009), podniky budou ochotni přijmout koncepci udržitelného rozvoje tehdy, až budou přesvědčeni o **ekonomických přínosech**, které jim udržitelné aktivity budou přinášet. Tím se vracíme opět k samotné podstatě podnikání a pragmatického přístupu vlastníků podniku ke zhodnocení svých vložených prostředků.

4 Vliv koncepce udržitelnosti na měření a řízení výkonnosti podniků

4.1 Vývoj přístupů k řízení podniků v kontextu koncepce udržitelného rozvoje – která „value“ je ta správná?

Současně nejrozšířenějším přístupem k řízení podniků je přístup na základě hodnotového řízení (angl. *Value Based Management, VBM*), který vychází z předpokladu, že cílem podnikání je růst hodnoty podniku. Hodnota podniku se považuje za vhodné měřítko výkonnosti podniku, neboť udává komplexní pohled na vývoj podnikání (Pavelková & Knápková, 2009; Režňáková, 2012; Young & O'Byrne, 2000). Hodnota podniku se obvykle odvozuje od jeho schopnosti generovat budoucí výnosy, přičemž výchozí pro stanovení hodnoty podniku je zvolená metoda ocenění (podrobněji např. Kislingerová, 2001 nebo Mařík & Maříková, 2005). *VBM* představuje dlouhodobý přístup řízení spočívající v uspokojení zainteresovaných účastníků podnikání a naplňující předpoklad dlouhodobé existence podniku a schopnosti podnikatelské jednotky pokračovat ve svých budoucích aktivitách (princip *going concern*). Jsou zde rozlišovány dva základní typy vytvářených hodnot:

- **Hodnota vytvářená pro vlastníky podniku** (tzv. *shareholder value*)

Vlastníci investují do podniku své zdroje a prostředky za účelem realizace podnikatelského záměru a očekávají jejich zhodnocení. Přitom platí, že čím vyšší riziko podnikání a investování prostředků podstupují, tím vyšší zhodnocení svých vložených prostředků očekávají. Výnos by měl být minimálně srovnatelný s výnosem jiné alternativní investice s podobným stupněm rizika. S ohledem na maximalizaci hodnoty pro vlastníky je za hlavní cíl podnikání považována maximalizace tržní hodnoty firmy.

- **Hodnota vytvářená pro všechny zainteresované (zúčastněné skupiny, stakeholdery)**, kteří mají určitý vztah k podniku a určitým způsobem se podílejí na podnikání (tzv. *stakeholder value*)

Toto pojetí vychází ze zohlednění všech vztahů a cílů osob zainteresovaných na chodu podniku. Ať již jsou to vlastníci, zaměstnanci, odběratelé, dodavatelé,

věřitelé, stát či další zájmové skupiny, všem zúčastněným stranám záleží na tvorbě hodnoty podniku a jeho dlouhodobé existenci, aby mohly uspokojovat své zájmy plynoucí ze vztahu s tímto podnikatelským subjektem. Individuální zájmy jednotlivých skupin stakeholderů jsou přitom samozřejmě trochu odlišné. Aby bylo podnikání úspěšné a hodnota podniku mohla růst, je zapotřebí uspokojovat zájmy všech zúčastněných, tj. poskytovat mzdu a další benefity zaměstnancům, chovat se loajálně ke svým obchodním partnerům – dodávat včas, v kvalitě a sjednané ceně produkty a služby svým zákazníkům, splácet závazky vůči svým dodavatelům, hradit včas a v požadované výši splátky věřitelům, odvádět řádně daně a poplatky státu atd. Uspokojení všech subjektů zainteresovaných na chodu podniku je předpokladem pro samotné fungování podniku a plnění jednotlivých podnikových funkcí.

Kterou z těchto podnikem vytvářených hodnot považovat tedy za primární? Z pohledu finančního managementu je jednoznačně upřednostňován přístup *shareholder value*, protože nebudou-li uspokojeny zájmy vlastníka v podobě požadované míry výnosnosti podnikání, může svůj kapitál přesunout do jiných výnosnějších investičních alternativ. V tomto případě již dále nebudou uspokojovány ani zájmy dalších zúčastněných stran. Maximalizace hodnoty pro vlastníka podniku je tedy předpokladem pro zvyšování hodnoty pro ostatní stakeholdery. Maximalizace hodnoty pro vlastníky (akcionáře) a dlouhodobý růst hodnoty podniku jsou v současné době považovány za hlavní cíle podnikání. Moderní finanční teorie i praxe se zaměřuje na ekonomické cíle podnikání a zvyšování finanční výkonnosti podniku, která se pro ně stává dominantní za účelem maximalizace hodnoty podniku pro vlastníky (převahu přístupu pohledu *shareholder value* uvádí např. Dluhošová, 2010; Knápková & Pavelková, 2009; Marinič, 2014 nebo Režňáková, 2012).

Platí však toto i s rozvojem koncepce udržitelného rozvoje a podnikání v souladu s jeho principy? S koncepcí udržitelného rozvoje a jeho základních principů a pilířů, na kterých takto koncepce stojí (ekonomická, environmentální a sociální stránka podnikání), stále více posiluje význam stakeholderů a důraz na *stakeholder value*. Koncepce proklamuje, že úspěšnost podnikání by neměla být hodnocena jen na základě zisků či jiných měřítek ukazujících na finanční výnosy a růst hodnoty pro podnikatele, ale je třeba naplňovat i jiné hodnoty a chovat se společensky odpovědně. Ze všech jejích

znaků a principů je patrný dialog, utužování vztahů se stakeholdery a posilování postavení stakeholderů.

Přesto se autorka přiklání k názoru, že i v případě podnikání v souladu s udržitelným rozvojem by jeho výsledkem mělo být **zajištění dlouhodobé hodnoty pro vlastníky (akcionáře) podniku, a to využitím příležitostí, které vyplývají z ekonomického, environmentálního a sociálního prostředí vývoje společnosti, a schopnosti podniku na tento vývoj reagovat a naplnit požadavky stakeholderů**. Stále více investorů se zajímá o podnikání, které ctí principy a hodnoty udržitelnosti, udržitelnost se stává jedním ze základních faktorů úspěchu podnikání, toto potvrzují různé výzkumy, např. Kocmanová et al. (2013), UN Global Compact & Accenture (2010) a další. Na druhou stranu, žádný podnikatel nebude podnikat dlouhodobě a investor investovat dlouhodobě, pokud mu udržitelné podnikání nebude přinášet dostatečnou požadovanou hodnotu.

Je na každém podniku a jeho vedení, zda principy udržitelného rozvoje integruje či ne, a jak dokáže aspekty udržitelného podnikání proměnit ve svoji konkurenční výhodu, prospěch a tvorbu hodnoty. Prezentace podniku ve formě implementace principů udržitelnosti se však stala módním hitem a do budoucna se stane možná i nutností pro dlouhodobý úspěch podnikání.

4.2 Zaměření na výkonnost

Spolu s trendy globalizace a rozvojem vývojových trendů ve společnosti se podniky musejí pružně přizpůsobovat měnícím se podmínkám, reagovat na růst konkurence, otevírání nových trhů a celkový vývoj ekonomiky a podnikatelského prostředí. Za účelem dlouhodobé prosperity a existence podniku v těchto podmínkách, kdy řada podniků bojuje o své místo na trhu, se do popředí zájmu dostává nutnost **orientace na výkonnost**, která se pro hodnocení úspěšnosti podniku a schopnosti jeho přežití v budoucnu stává klíčovou. Zvyšování výkonnosti podniku se stává jedním z hlavních cílů podnikového řízení, neboť jde ruku v ruce s plněním cílů podnikání. Informace o výkonnosti jsou nepostradatelné pro každý podnikatelský subjekt za účelem vyhodnocení plnění plánovaných cílů, ověřování podnikové strategie, samotného vnitřního řízení podniku a komunikace se stakeholdery.

4.2.1 Různorodá pojetí výkonnosti

Na výkonnost lze nahlížet z různých úhlů pohledu a v různém stupni podrobnosti, může se jednat o finanční výkonnost, provozní výkonnost, výkonnost jednotlivých divizí, středisek, procesů nebo o výkonnost podniku jako celku, aj. Stejně tak můžeme hovořit o strategické výkonnosti, manažerské výkonnosti, trvale udržitelné výkonnosti nebo společensky odpovědné výkonnosti podniku. Výkonnost může být (a často také bývá) spojována s mnoha přívlastky a charakteristikami podle účelu, pro jaký je výkonnost zjišťována a posuzována, a podle typu uživatelů dané informace.

Výkonnost bývá také často spojována s termíny, jako jsou úspěšnost, efektivnost, produktivita, účelnost, hospodárnost, nebo kvalita (Allen & Tomassi, 2001; Neely et al., 1995). Souvisí s transformací vstupů na výstupy a se schopností zhodnocení vynaložených zdrojů prostřednictvím specifických činností.

Velmi obecně vyjadřuje výkonnost Wagner (2009) jako „*charakteristiku, která popisuje způsob (resp. průběh), jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonávání této činnosti*“. Předpokladem je zde schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.

Výkonnost bývá také často chápána jako cesta k dosažení prospěchu. Parametry prospěchu se však mohou lišit v závislosti na představách jednotlivých zájmových skupin organizace. Aby podnik mohl dlouhodobě fungovat, je nutné uspokojit všechny tyto subjekty, které se podílejí na jeho chodu (zajistit tzv. stakeholder value): vyplácet mzdu zaměstnancům, hradit závazky dodavatelům, splácet daně a jistiny a úroky věřitelům, vyrobit a prodat dostatečné množství výrobků nebo služeb a uspokojit tím potřeby zákazníků, zajistit dostatečnou výnosnost podnikání a uspokojit tak vlastníky. Jak již bylo zmíněno, zájmová skupina vlastníků a uspokojení jejich zájmů bývá v soudobých konceptech řízení a měření výkonnosti vyzdvihována, neboť pokud výnosnost podnikání nebude tuto skupinu uspokojovat, přesunou svůj kapitál jinde a zanikne tak jakákoliv další možnost prospěchu pro ostatní zájmové skupiny (Wagner, 2009; Knápková & Pavelková, 2009).

Hlavní pozornost bývá tedy věnována vlastníků, kteří vkládají do podniku svůj kapitál, jenž chtějí co nejlépe zhodnotit. **Z pohledu vlastníků je výkonnou poté ta organizace, která je schopna v nejvyšší možné míře a v co nejkratší době**

zhodnocení kapitálu dosáhnout (Fotr a kol., 2012). Tato schopnost bývá nejčastěji posuzována měřítky vycházejícími z kategorií jako návratnost investice (*ROI*), ekonomická přidaná hodnota (*EVA*) či hodnota firmy (cena akcie). Vlastníci se dále zajímají o vývoj ziskovosti či vývoj tržních podílů. Z tohoto pohledu bychom výkonnost mohli chápat jako „*schopnost podnikatelského subjektu co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit*“ (Šulák & Vacík, 2005). Samotní autoři (Fotr a kol., 2012 a Šulák & Vacík, 2005) upozorňují na neúplnost dané definice v podobě ostatních zdrojů (mimo finančních), které byly do podnikání vyloženy, a zároveň na odlišnost vnímání výkonnosti ze strany zainteresovaných subjektů. Ostatní skupiny stakeholderů mohou výkonnost podniku vnímat např. v těchto podobách:

- **Manažeři** budou posuzovat výkonnost ve spojitosti s plněním strategických cílů podniku, rostoucím obratem, ziskovostí, provozní efektivností, snižováním nákladovosti, optimální úrovni dosahovaného cash flow, optimalizací kapitálové struktury podniku, zajištěním likvidity a finanční stability podniku, vhodně nastavenou investiční politikou a zároveň na základě manažerských benefitů, které jim dosažené výsledky přinesou.
- **Zaměstnanci** hodnotí výkonnost podniku v závislosti na vývoji mezd, odměn a zaměstnaneckým benefitů, úrovně pracovních podmínek či podnikové kultury.
- **Zákazníci** (odběratelé) budou výkonnost podniku posuzovat ve vztahu s nabídkou a realizací poptávaných produktů a služeb. Bude je zajímat schopnost a podmínky plnění co se týče kvality produktu, dodání potřebného množství produktu v potřebném čase, místě a za přijatelnou cenu, včetně podmínek záruky a případného servisu.
- **Dodavatelé** budou podnik hodnotit jako výkonný, pokud bude schopen dostát svým závazkům a bude vykazovat dobrou platební morálku. Budou je tedy zajímat veličiny typu likvidita, zadluženost, obrat nebo úroveň cash flow podniku.
- **Věřitelé** posuzují zejména míru rizikovosti poskytnutí zdrojů a schopnost podniku splácet poskytnuté externí zdroje financování.
- **Stát a správní orgány** posuzují výkonnost podniku podle dosažených výsledků hospodaření a výše odvedených daní a poplatků, posuzují zároveň i přínos firmy pro společnost, ochranu životního prostředí, rozvoj regionu či úroveň zaměstnanosti.

- **Veřejnost a místní komunity** bude hodnotit zase jiné charakteristiky, jako např. podporu místní komunity a obyvatelstva, vytváření a udržení pracovních míst, rovné příležitosti a zacházení, etické chování podniku ve vztahu ke společnosti, snižování dopadu na životní prostředí aj.

Ukazuje se, že výkonnost není možné obecně definovat jedním pohledem. Je rozlišně pojímána na úrovni podniku, z hlediska jednotlivých stakeholderů, v rámci jednotlivých oblastí podnikání, podnikových procesů či produktů. **Výkonnost je tedy multidimenzionální veličinou specifikovanou v závislosti na subjektu, který výkonnost posuzuje, a za jakým účelem dané informace využívá.**

Výkonnost nemá pouze funkci popisnou, ale zároveň i usměrňující a aktivizující – ovlivňuje chování zkoumaného subjektu. Podle Wagnera (2009) *„měření výkonnosti není pouze nástrojem umožňujícím popsat podnikovou výkonnost, ale zároveň představuje nástroj, jehož vhodným použitím je možné působit na chování a jednání osob, které mohou průběh zkoumané činnosti ovlivnit“*. Na výkonnost podniku se stále více pohlíží spíše jako na potenciál budoucího úspěchu a růstu, než jako na prostý pohled do minulosti. V tomto ohledu základním úkolem měření výkonnosti je spíše zodpovězení otázky, jakým směrem by se mělo ubírat naše současné a budoucí rozhodování a jak naše dnešní rozhodnutí a činy povedou k budoucímu prospěchu.

4.2.2 Vývoj přístupů k měření a řízení finanční výkonnosti podniku

Měření výkonnosti je základem pro řízení podnikového výkonu. Samo o sobě by však bylo nedostačující, proto přichází i druhá složka řízení výkonnosti – často se tedy hovoří o systému měření a řízení výkonnosti podniku (angl. *Performance Measurement and Management System*). **Systém měření výkonnosti** zahrnuje proces (nebo procesy) pro stanovení cílů a identifikace vhodných metrik, sběr, analýzu a interpretaci dat o výkonnosti. Cílem tohoto procesu je převést získaná data do informací, na základě kterých jsme schopni posoudit výkonnost podnikové činnosti. V rámci měření výkonnosti je kladen důraz na volbu vhodných ukazatelů výkonnosti, které mohou plnit požadavky řízení výkonnosti podniku a jednotlivých stakeholderů. **Systém řízení výkonnosti** zahrnuje proces (nebo procesy) identifikace a vyhodnocení rozdílů mezi skutečným a plánovaným výkonem, zdůvodnění těchto rozdílů, a pokud je to nutné, zavádění a následné monitorování nápravných opatření orientovaných na odstranění mezery ve výkonnosti. Tyto dvě složky tvoří jeden ucelený systém, který je ovlivňován

různými změnami externího prostředí (např. vývoj technologií, trhu, vládní zásahy, vlivy konkurence, nebo sociální změny), ale i interního prostředí podniku (např. změny vedení organizace, organizační struktury, podnikové kultury, podnikové strategie), (Melnik et al., 2014; Neely et al., 1995). V systému řízení výkonnosti je ukryta celková metodologie, systémový rámec a ukazatele výkonnosti dále využívané při formulaci a hodnocení strategie podniku, motivaci zaměstnanců a zajištění efektivní komunikace s okolím podniku (Maar & Adams, 2004). Kvalitní systém měření a řízení výkonnosti je rozhodující pro efektivní a účinné řízení každé organizace. Panuje shoda o tom, že zavedení úplného a účinného systému měření a řízení výkonnosti není jednoznačně lehkým úkolem (Bititci et al., 2012; Melnik et al., 2014; Tuomela, 2005).

V souvislosti s historickým vývojem přístupů a názorů na měření finanční výkonnosti bývají často ukazatele členěny do dvou skupin, a to na **tradiční (klasické)** ukazatele výkonnosti, které se opírají zejména o účetní údaje podniku, a **moderní** ukazatele výkonnosti, které jsou založené na přístupu hodnotového řízení podniku (Knápková & Pavelková, 2009). Dluhošová (2007) rozlišuje měřítka výkonnosti podle vlivu finančních trhů na **účetní** (*EAT, EBIT, ROE, ROA, ROCE*), **ekonomická** (*EVA, RONA, CFROI, CVA, NPV*) a **tržní** (*MVA, TSR* aj.). Autorka v dalším textu zachovává rozčlenění na ukazatele tradiční a moderní.

Tradiční (klasické) ukazatele pro měření ekonomické výkonnosti podniku

V následujícím textu jsou stručně charakterizovány pouze vybrané, nejčastěji používané tradiční ukazatele. Uvedené charakteristiky vycházejí ze soudobých publikovaných poznatků o těchto ukazatelích (Grünwald & Holečková, 2009; Hrdý & Krechovská, 2016; Kislingerová a kol., 2010; Knápková, Pavelková & Šteker, 2013).

Mezi nejpoužívanější tradiční ukazatele měření výkonnosti podniku patří bezesporu **ukazatele zisku**, které se využívají v různých kategoriích:

Čistý zisk (angl. *Earnings after Taxes, EAT*) je sledován zejména z pohledu vlastníků, neboť se jedná se o zisk po zdanění určený k rozdělení. Právě způsob rozdělování zisku může významně ovlivňovat míru uspokojení vlastníků, jakož i vývoj hodnoty podniku v budoucnu.

Zisk před zdaněním (angl. *Earnings before Taxes, EBT*) je ziskovou kategorií využívanou pro hodnocení a porovnávání výkonnosti mezi podniky ze zemí s různou mírou zdanění či mezi obdobími, v průběhu kterých se míra zdanění změnila.

Zisk před úroky a zdaněním (angl. *Earnings before Interest and Taxes, EBIT*) je v praxi velmi často používán, jelikož jsou zde eliminovány vlivy způsobu financování podniku (nastavení kapitálové struktury podniku) a daňového zatížení společnosti.

Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (angl. *Earnings before Interest, Taxes, Depreciations and Amortization, EBITDA*) umožňuje navíc srovnávat výkonnost podniků nezávisle na výši investic a zvolené politice odpisování.

Mezi další hojně využívané ukazatele se řadí **ukazatele rentability**, které představují poměr konečného efektu dosaženého podnikatelskou činností k určitému vstupu (aktiv, pasiv), nebo poměr k vybrané položce výkazu zisku a ztráty (např. k tržbám). Konkrétní konstrukce jednotlivých ukazatelů se odvíjí od účelu analýzy. Řadí se mezi tzv. mezivýkazové poměrové ukazatele, neboť při jejich konstrukci jsou používány položky rozvahy i výkazu zisku a ztráty. Vybrané ukazatele rentability jsou níže charakterizovány:

Rentabilita celkových vložených aktiv (angl. *Return on Assets, ROA*) bývá považována za základní měřítko rentability neboli finanční výkonnosti podniku, neboť informuje o celkové výnosnosti vloženého kapitálu (celkových aktiv), aniž by byl brán zřetel na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Jak je známo, celkový kapitál zahrnuje kapitál cizí i vlastní. Proto bývá doporučováno v čitateli počítat se ziskem před úroky a zdaněním (*EBIT*), který eliminuje vliv odlišné struktury financování srovnávaných podniků či měnící se sazbu daně z příjmů.

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva}} \quad (1)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (angl. *Return on Equity, ROE*) hodnotí výnosnost kapitálu, který do podniku vložili vlastníci. Pomocí tohoto ukazatele mohou investoři posoudit, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos odpovídající riziku investice. Hodnota ukazatele by měla být vyšší než je výnosnost alternativní stejně rizikové investice, nebo výnosnost bezrizikové investice, za kterou lze považovat investice do cenných papírů garantovaných státem (např. státní dluhopisy, státní pokladniční poukázky). V čitateli se často uvádí čistý zisk (*EAT*).

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál} \quad (2)$$

Rentabilitu dlouhodobě investovaného kapitálu (angl. *Return on Capital Employed, ROCE*) můžeme v literatuře také najít pod názvem rentabilita dlouhodobého kapitálu a reprezentuje míru zhodnocení, jakou podnik dosáhl z aktiv, které jsou financovány vlastním nebo cizím zpoplatněným kapitálem dlouhodobého charakteru. Ukazatel je využíván pro mezipodnikové porovnání, kde je ve vyšší míře zastoupen dlouhodobý kapitál.

$$ROCE = \frac{EBIT}{Dlouhodobé\ dluhy + Vlastní\ kapitál} \quad (3)$$

Rentabilita tržeb (angl. *Return on Sales, ROS*) vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. V závislosti na tom, za jaké časové období chceme zhodnotit tržní úspěšnost, umístíme do jmenovatele tržby za rok, měsíc, či jiný časový úsek. Podle účelu analýzy může být do výpočtu také zahrnut pouze určitý okruh tržeb. Pokud je v čitateli použit zisk po zdanění (*EAT*), jedná se o tzv. čistou ziskovou marži. Kdybychom v čitateli vycházeli ze zisku před úroky a zdaněním (*EBIT*), jednalo by se o tzv. provozní ziskovou marži. Výslednou hodnotu ukazatele ovlivňuje také marketingová strategie, cenová politika společnosti, sezónnost atd.

$$ROS = \frac{Zisk}{Tržby} \quad (4)$$

Finanční řízení a rozhodování se vedle informací o vývoji zisku či rentability podnikání neobejde bez informací o vývoji **peněžních toků (cash flows)**, resp. vývoji peněžních příjmů a výdajů. Měření finanční výkonnosti je proto možné provádět rovněž na základě peněžních toků (sledovat vývoj provozního, celkového nebo volného cash flow), nebo lze konstruovat i různé **poměrové ukazatele na bázi cash flow**, např. typu cash rentability (cash rentabilita tržeb, cash rentabilita celkového kapitálu, nebo vlastního kapitálu).

O finanční výkonnosti vybraných podniků vypovídají i **ukazatele kapitálového trhu**, které kombinují účetní informace s očekáváním investorů. Mezi sledované patří např. zisk na akcii, ukazatel P/E ratio a další.

Výhodami tradičních ukazatelů je jejich srozumitelnost, snadná a rychlá dostupnost, jakož i možnost využití pro mezipodnikové porovnání. Mají však i řadu slabých stránek.

Kritika tradičních ukazatelů měření finanční výkonnosti podniku

Tradiční ukazatele finanční výkonnosti podniku jsou hojně kritizovány za různé nedostatky, které je třeba mít při posuzování výkonnosti na základě těchto ukazatelů na mysli. V následujícím textu jsou shrnuty hlavní nedostatky ukazatelů tak, jak na ně upozorňují vybraní autoři (Dluhošová, 2010; Kaplan & Norton, 1996; Knápková & Pavelková, 2009; Knápková, Homolka & Pavelková, 2014; Melnyk et al., 2014; Neumaierová & Neumaier, 2002).

Tradiční ukazatele je založeny převážně na účetních datech podniku a vychází z účetního výsledku hospodaření. Je třeba tedy zohlednit, že dosažený výsledek hospodaření bude ovlivněn uplatňovanou účetní politikou podniku (např. způsobem ocenění majetku, odpisovou politikou, tvorbou rezerv a opravných položek, časovým rozlišením nákladů a výnosů apod.). Zároveň může být dosažený výsledek hospodaření zkreslen, pokud obsahuje výnosy a náklady, které nejsou produkovány hlavní činností podniku nebo vznikly v souvislosti s nahodilou mimořádnou událostí.

Jak zmiňují Knápková & Pavelková (2009), ukazatele rentability samotné nejsou měřítkem úspěšnosti podnikání, neboť je nutné je porovnat s náklady obětované příležitosti. Nezohledňují riziko podnikání, ani riziko vyplývající z používání cizího kapitálu, kdy zvyšování podílu cizího kapitálu se může odrazit v růstu *ROE*, ale hodnota ukazatele v sobě neobsahuje riziko plynoucí ze zvýšené zadluženosti. Tradiční ukazatele výkonnosti se tedy neobejdou bez dodatečných informací týkajících se zejména vývoje **zadluženosti, likvidity, využití aktiv, vztahu majetkové a finanční struktury podniku** apod.

Hodnocení výkonnosti na základě tradičních přístupů proto hojně využívá **metody a postupy finanční analýzy**, která za účelem posouzení finanční situace podniku používá řadu absolutních, rozdílových i poměrových ukazatelů doplňujících ukazatele finanční výkonnosti o hodnocení úrovně ostatních oblastí podnikových financí, jako je: finanční stabilita testovaná úrovní majetkové a finanční struktury podniku či ukazateli zadluženosti, platební schopnost podniku hodnocená ukazateli likvidity či analýzou příjmů a výdajů podniků, efektivnost hospodaření s podnikovými aktivy na základě posouzení vývoje ukazatelů obrátu a doby obrátu aktiv, solventnost podniku,

produktivita aj. Využívány jsou i souhrnné ukazatele v podobě bankrotních a bonitních modelů, které finanční analýza nabízí k predikcím pravděpodobnosti bankrotu (např. Altmanův model, Indexy důvěryhodnosti (IN), Tafflerův model a jiné) a hodnocení finančního zdraví podniku (např. Kralicekův Quicktest, Tamariho model, Grünwald index bonity a jiné). Jednotlivé ukazatele, postupy jejich analýzy, řazení, rozklady či vyhodnocení jsou hojně zpracovány v literatuře (Dluhošová, 2010; Fotr a kol. 2012; Grünwald & Holečková, 2009; Hrdý & Krechovská, 2016; Kislingerová a kol., 2010; Knápková, Pavelková & Šteker, 2013; Peterson Drake & Fabozzi, 2012; nebo Scholleová, 2008).

Další kritika tradičních ukazatelů se opírá o skutečnost, že tyto ukazatele neberou v úvahu faktor rizika, času či již zmíněné náklady obětovaných příležitostí. Zároveň jsou zaměřeny zejména na hodnocení současného nebo minulého období. Na základě těchto nedostatků a spolu s měnícími se podmínkami pro fungování podniků dochází k potřebě modifikace měřítek výkonnosti. Jak uvádí Pavelková & Knápková (2009), *„kritika tradičních ukazatelů pro hodnocení výkonnosti podniku plyne z koncepční bariéry mezi tržním oceněním podniku (kdy trhu oceňuje výkonnost) a výkonností měřenou na základě účetních dat. Účetní metody a postupy ne vždy odpovídají ekonomickému pohledu na výkonnost.“*

Podle Maříka & Maříkové (2005) by měl ukazatel finanční výkonnosti splňovat tato kritéria:

- Vykazovat co nejúžší vazbu na hodnotu akcií (shareholder value).
- Umožňovat využití informací a údajů poskytovaných účetnictvím. Tento požadavek směřuje jednak ke snížení pracnosti a jednak ke zvýšení komunikativnosti.
- Zahrnovat kalkulaci rizika a brát v úvahu rozsah vázaného kapitálu.

Pavelková s Knápkovou (2009) doplňují ještě další důležité charakteristiky moderního ukazatele:

- Ukazatel by měl umožňovat jasnou a přehlednou identifikaci jeho vazby na všechny úrovně řízení.
- Ukazatel by měl podporovat řízení hodnoty.

Na základě kritiky tradičních přístupů k měření výkonnosti v podobě finančních ukazatelů nejen ve finanční, ale i manažerské literatuře (Kaplan & Norton, 1996;

Knápková, Homolka & Pavelková, 2014; Melnyk et al., 2014), se k výše uvedeným nedostatkům přidávají ještě následující:

- Ukazatele nedávají manažerům zpětnou vazbu, jak si podnik stojí v jiných oblastech své činnosti,
- mají krátkodobý výhled, chybějící strategické zaměření,
- je sníženo jejich využití pro účely plánování a kontroly,
- neposkytují dostatek informací pro rozhodování.

Na tyto skutečnosti poukazyvaly i mnohé poradenské společnosti, a tak (s ohledem na uvedené nedostatky těchto ukazatelů) byly postupně vyvinuty ukazatele založené na přístupu hodnotového řízení (VBM), které bývají označovány jako moderní.

Moderní ukazatele pro měření finanční výkonnosti podniku

Moderní ukazatele měření a řízení finanční výkonnosti podniku postavené na myšlence VBM měří, jak podnik svými aktivitami přispěl za dané období ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky. Jejich zavedení vyžaduje provést celkové změny v podnikové kultuře, odpoutat se od orientace na zisk a zapojit manažery na všech úrovních do procesu tvorby hodnoty pro vlastníky. Při tradičním přístupu k měření výkonnosti podniky často sledují značné množství ukazatelů, řízení výkonnosti na základě moderních ukazatelů se snaží o propojení všech podnikových procesů v podniku a hodnocení jedním zastřešujícím ukazatelem (Pavelková & Knápková, 2009).

Za účelem vyjádření vytvořené hodnoty jsou v moderních ukazatelích vytvořené efekty v podobě výnosů porovnávány s náklady na kapitál. Moderní ekonomické ukazatele však na rozdíl od tradičních zohledňují veškeré náklady na kapitál (tzn. náklady cizího i vlastního kapitálu), dále uvažují s faktorem času³ a faktorem rizika⁴. Za dobu rozvoje tohoto přístupu byla vyvinuta již celá řada ukazatelů, která je podrobně popsána v literatuře jak zahraniční, tak české (Dluhošová, 2010; Kislingerová, 2010; Knápková & Pavelková, 2009; Neumaierová & Neumaier, 2002; Young & O'Byrne, 2000), ze které vychází i následující zpracovaný text. Jsou zde stručně představeny vybrané nejvýznamnější ukazatele (i z hlediska míry použití), které umožňují zjistit vytvořenou

³ Důležitá je nejen výše peněžních toků, ale také jejich časová hodnota. Platí, že peníze, které podnik vlastní v současnosti, mají vyšší hodnotu než stejné peníze získané v budoucnosti.

⁴ Faktor rizika spočívá ve variabilitě budoucích hodnot, které se mohou lišit od hodnot očekávaných. Zde platí, že peníze získané bez rizika mají vyšší hodnotu než stejné peníze získané s rizikem.

hodnotu, jako je čistá současná hodnota (angl. *Net Present Value*, *NPV*) a ekonomická přidaná hodnota (angl. *Economic Value Added*, *EVA*). S dalšími moderními ukazateli se lze podrobněji seznámit u výše uvedených autorů.

Čistá současná hodnota (*NPV*) je založena na diskontovaných cash flow, tím zohledňuje faktor času a rizika, a slouží investorům pro hodnocení ekonomické výhodnosti jejich investice. Výše *NPV* závisí na výši peněžních příjmů v jednotlivých letech životnosti P_n , kapitálovém výdaji K spojeném s investicí⁵, době životnosti N a zvolené úrokové míře i k diskontování. Konstrukce ukazatele v základní podobě je definována následovně:

$$NPV = \sum_{n=1}^N \frac{P_n}{(1+i)^n} - K \quad (5)$$

Investice je výhodná a vede k zvýšení tržní hodnoty podniku, pokud $NPV > 0$.

Problematickými oblastmi stanovení *NPV* bývá odhad budoucích peněžních příjmů z investice (zvláště čím delší je doba životnosti) a odhad úrokové míry k diskontování, která představuje minimální požadovanou výnosnost investice.

Ekonomická přidaná hodnota (*EVA*) byla publikována v roce 1991 americkou poradenskou firmou Stern, Stewart & Co. Na rozdíl od klasických ukazatelů finanční analýzy je tento ukazatel založen na ekonomickém zisku, který uvažuje nejen náklady na cizí kapitál, ale i náklady na vlastní kapitál (uvažujete tedy i alternativní náklady investovaného vlastního kapitálu), což ho odlišuje od účetního zisku. Zároveň vychází pouze z výnosů a nákladů, které souvisejí s hlavní činností podniku (nezahrnuje výnosy a náklady spojené s mimořádnými událostmi nebo nestandardními aktivitami). *EVA* představuje rozdíl mezi výší čistého operativního zisku a náklady na celkový vázaný kapitál, jak ukazuje následující vztah:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C, \quad (6)$$

kde *NOPAT* (angl. *Net Operating Profit After Taxes*) představuje čistý zisk z hlavní operativní činnosti (provozní zisk po zdanění), *WACC* (angl. *Weighted Average Costs of Capital*) vážené průměrné náklady kapitálu, C kapitál vázaný v aktivech, která jsou využívána k hlavní (operativní) činnosti, tzv. *NOA* (angl. *Net Operating Assets*).

⁵ V případě, že jsou kapitálové výdaje vynakládány postupně, diskontují se i kapitálové výdaje.

Aby podnik vytvářel hodnotu, měla by být $EVA > 0$. Za zdánlivě jednoduchým vztahem se ovšem skrývá řada kroků a problematických oblastí, které podniky při implementaci ukazatele pro účely měření a řízení výkonností řeší.

Základním kamenem pro stanovení ukazatele (a zároveň první problematickou oblastí) je nezbytná úprava vstupních účetních dat z rozvahy a výkazu zisku a ztráty na ekonomická data, která by měla vypovídat o ekonomické realitě podniku. Tvůrci ukazatele uvádí celkem 164 úprav (Stewart, 1991), které v praxi nebudou zřejmě všechny nikdy naráz použity, avšak je zapotřebí, aby si podnik vymezil základní typy úprav a stanovil postup, který zajistí transformaci na kvalitní ekonomická data.

Veličinu *NOPAT* je možné velmi zjednodušeně odhadnout také jako (Fotr a kol., 2012):

$$NOPAT = EBIT (1 - t), \quad (7)$$

kde *EBIT* představuje zisk před úroky a zdaněním a *t* sazbu daně z příjmů.

Další problematickou oblastí je odhad průměrných vážených nákladů kapitálu (*WACC*), a to zejména nákladů na vlastní kapitál (n_v). Problematiku stanovení nákladů kapitálu a jednotlivé možné přístupy k odhadu nákladů vlastního kapitálu podrobněji řeší např. Mařík & Maříková (2005) nebo Kislingerová (2001).

Průměrné vážené náklady kapitálu se stanoví jako:

$$WACC = n_v \frac{K_v}{K} + n_c (1 - t) \frac{K_c}{K}, \quad (8)$$

kde n_v představují náklady (požadovanou výnosnost) vlastního kapitálu, n_c náklady cizího kapitálu, *t* je sazba daně z příjmů, K_v vlastní kapitál, K_c cizí úročený kapitál, investovaný kapitál je dán součtem $K = K_v + K_c$.

V případě, kdy k výpočtu ukazatele *EVA* nejsou dostupné informace pro potřebné úpravy, je možné pro odhad ukazatele *EVA* využít následujícího vztahu (Dluhošová, 2010):

$$EVA = (ROE - n_v) \times VK, \quad (9)$$

který vychází z rozdílu mezi rentabilitou vlastního kapitálu (*ROE*) a výší nákladů na vlastní kapitál. Z pohledu vlastníků je žádoucí, aby byl tento rozdíl kladný.

Mezi další významné hodnotové ukazatele měření výkonnosti lze zařadit (Dluhošová, 2010, Knápková & Pavelková, 2009):

- **Ukazatel CFROI** (angl. *Cash Flow Return on Investments*), který porovnává cash flow společnosti plynoucí vlastníkům s celkovými vloženými aktivy. Jde o ukazatel výnosnosti investic, který je kalkulován na podobném principu jako vnitřní výnosové procento. Obvykle je počítán na roční bázi a je porovnáván s náklady na kapitál upravenými o inflaci.
- **Ukazatel peněžní přidané hodnoty** (angl. *Cash Value Added, CVA*), který vychází z cash flow.
- **Ukazatel tržní přidané hodnoty** (angl. *Market Value Added, MVA*), který udává rozdíl tržní hodnoty firmy a velikosti celkového investovaného kapitálu. Přírůstek tržní hodnoty firmy je výrazem její finanční výkonnosti.
- Další tržní ukazatele výnosu akciového kapitálu např. typu **Total Shareholder Return (TSR)**, aj.

Postupně začalo být zdůrazňováno také zapojení **nefinančních ukazatelů** a dalších oblastí podnikání, které ovlivňují výkon, do měření a řízení výkonnosti podniků. Využívání nefinančních ukazatelů pro hodnocení a řízení organizací je zdůrazňováno již od 80. let 20. století a bývá jim přisuzována stejná váha jako ukazatelům finančním (Nanni, Miller, & Vollmann, 1988; Knápková, Homolka & Pavelková, 2014).

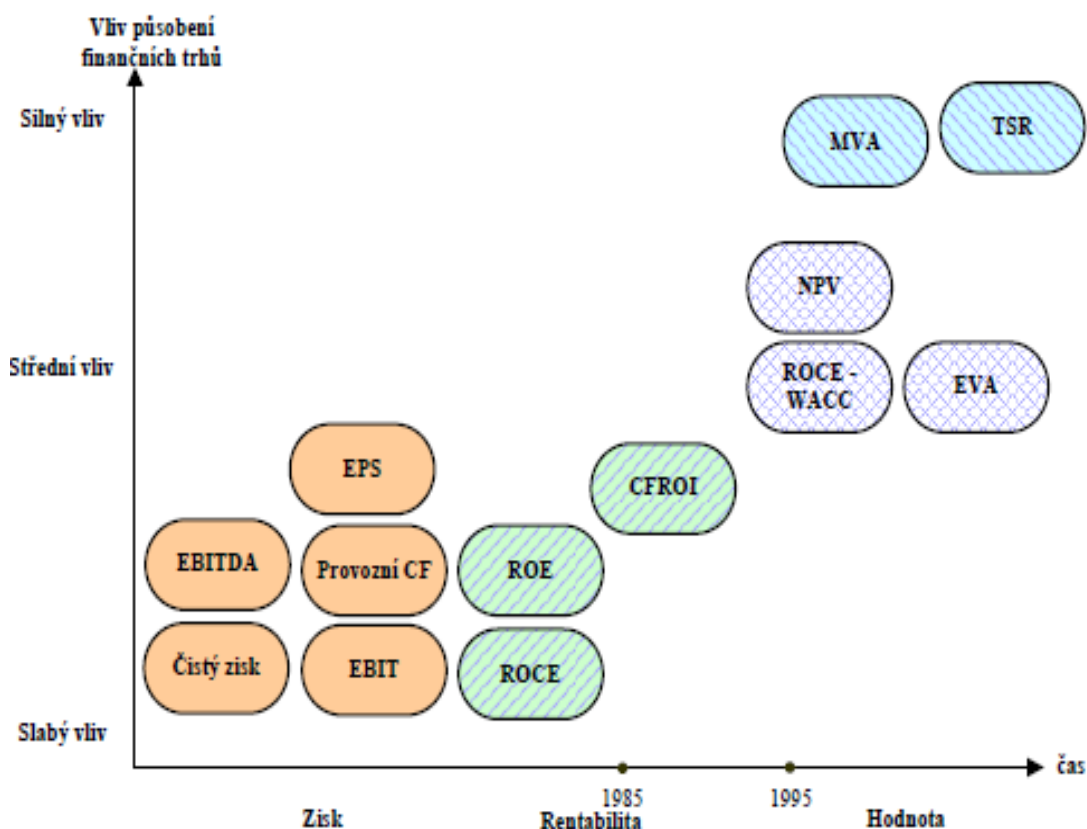
Zapojení nefinančních ukazatelů by mělo vhodně doplnit finanční ukazatele za účelem vytvoření kompletního pohledu na podnikovou výkonnost. Vznikly tak a postupně se rozvíjí různé komplexní modely zabývající se řízením výkonnosti podniku, jako např. Balanced Scorecard (BSC)⁶, Activity-Based Costing (ABC), EFQM Excellence Model, Performance Prism a další (Kaplan & Norton, 1992; Neely & Adams, 2000). Těmito modely řízení výkonnosti podniku se dále práce podrobněji nezabývá. Mezi další vyvinuté nástroje, které se začaly využívat i v oblasti řízení výkonnosti za účelem jejího zvyšování, lze zmínit např. benchmarking, který umožňuje hodnotit úroveň výkonnosti na základě srovnání s údaji podobných subjektů nebo procesů.

⁶ Tento základní model založený na čtyřech perspektivách (finanční, zákaznické, interních procesů a interního potenciálu) je možné dále doplnit o další perspektivy dle vývojových potřeb organizace. Na základní model Kaplana a Nortona navázala řada dalších autorů. V souvislosti s udržitelným rozvojem a problematikou udržitelnosti podniku byl tento model rozpracován a vznikl tak Balanced Scorecard pro udržitelnost (angl. *Sustainability Balanced Scorecard*) (Hubbard, 2009).

Shrnutí vývoje přístupů a ukazatelů měření finanční výkonnosti podniku a další výhled

Pohled na výkonnost podniků se postupem času vyvíjí, stejně tak přístupy a nástroje k měření finanční výkonnosti podniků prošly výrazným vývojem. Měření výkonnosti se postupem času od klasických přístupů opírajících se o maximalizaci zisku a ziskových marží vyvinulo k měření rentability vloženého kapitálu. V poslední době je stále větší důraz kladen na moderní koncepty založené na tvorbě hodnoty pro vlastníky a hodnotovém řízení výkonnosti. Výkonnost je posuzována z pohledu zvyšování hodnoty firmy, která se ukazuje jako vhodné měřítko výkonnosti. Maximalizace tržní hodnoty firmy je považována za hlavní finanční cíl podnikání. Vývoj jednotlivých ukazatelů a přístupů v časové ose zachycuje následující obrázek.

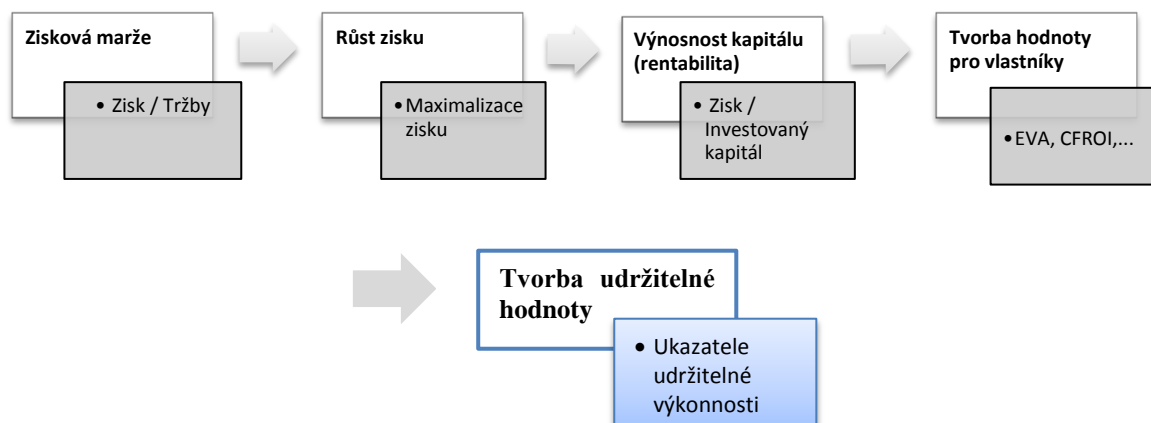
Obrázek 9 Vývoj ukazatelů měření finanční výkonnosti v čase



Zdroj: Dluhošová (2007)

Pavelková s Knápkovou (2009) při shrnutí tohoto vývoje hovoří celkem o čtyřech generacích podnikových cílů a měřítek vzhledem k výkonnosti podniku (od maximalizace ziskových marží až po tvorbu hodnoty pro vlastníky zachycených na obrázku 10). *Co bude generací pátou? Může se jít stát, s ohledem na orientaci společnosti na trvale udržitelný rozvoj, tvorba udržitelné hodnoty podniku?*

Obrázek 10 Vývoj přístupů a ukazatelů měření finanční výkonnosti podniku



Zdroj: vlastní zpracování s využitím Pavelková & Knápková (2009)

Současné světové vývojové trendy ve společnosti i změny v podnikatelském prostředí, kdy téma udržitelného rozvoje se stává fenoménem ve všech směrech lidského bytí, tomu napovídají. Příští generací podnikatelské orientace by se tak mohla stát tvorba **udržitelné hodnoty podniku** (angl. *Sustainable Value*), která bude znamenat růst hodnoty podniku v důsledku naplňování požadavků udržitelného rozvoje kladených na podnikovou sféru. V tomto kontextu se poté podniky budou zaměřovat na zvyšování své výkonnosti v souladu s principy udržitelného rozvoje (tzv. **udržitelnou výkonnost**, angl. *Sustainable Performance*). Jedná se o nové pojmy, se kterými se v oblasti podnikového managementu setkáváme.

Přístup udržitelné hodnoty umožňuje podnikům měřit udržitelnou výkonnost a reportovat o svých činnostech v souvislosti s životním prostředím a o sociální výkonnosti stejným způsobem jako o výkonnosti ekonomické. Tento přístup je založen na podobném principu jako rozhodování investorů. Podnik vytváří udržitelnou hodnotu, pokud je schopen používat ekonomické, ekologické a sociální zdroje efektivněji než benchmark (Hahn et al., 2013). *Otázkou je, jak vůbec integrovat udržitelnost na úroveň podniku, aby vedla k udržitelné výkonnosti a tvorbě udržitelné hodnoty?*

4.3 Model integrace udržitelnosti do podnikového řízení

Integrace udržitelnosti na úroveň podniku není jednoduchou záležitostí, vyžaduje změnu podnikatelského myšlení a kultury směrem k začlenění prvků udržitelnosti. Aby podnik tvořil udržitelnou hodnotu, udržitelnost by měla prostupovat celou organizací, měla by být zahrnuta do formulace cílů společnosti, firemních strategií, firemní politiky, jednotlivých procesů a činností (od shora dolů). V tohoto ohledu je nepostradatelná role vedení podniku. Integrace udržitelnosti vyžaduje i účast různých zainteresovaných stran a sladění hodnot a cílů všech zainteresovaných. Nicméně, jak ukazují zkušenosti, dosažení dohody o hodnotách udržitelnosti, cílů a jednotlivých akcí je často velmi obtížné (Kates et al., 2005).

Studie se rovněž shodují, že důležitou roli v procesu implementace principů udržitelnosti do podnikového řízení hraje právě oblast **finančního řízení podniku**, kde je třeba přetransformovat systém měření výkonnosti podniku od klasického přístupu k nastavení systému měření k řízení udržitelné výkonnosti podniku, a tudíž finanční manažeři a pracovníci finančních oddělení by měli být do tohoto procesu zahrnuti (je samozřejmé, že celý tým pro implementaci udržitelnosti na úroveň podniku bude daleko širší od zástupců vedení až po provozní pracovníky). Nejde totiž jen o to navenek prezentovat aktivity a iniciativy podniku v rámci udržitelného rozvoje a reportovat o obecných přínosech a udržitelných aktivitách podniku. Pokud má udržitelný přístup v podnikání přinášet tvorbu hodnoty a vést k zvýšení výkonnosti podniku, je třeba tyto aktivity implementovat do vhodných podnikových procesů a přínosy udržitelných aktivit a činností podniku měřit, a to za použití vhodně zvolených metrik. 80 % respondentů studie CIMA tvrdí, že právě finance by měly být zahrnuty v tomto procesu změny modelu podnikání směrem k udržitelnosti. Na druhou stranu je tedy překvapující, že studie uvádí, že pouze málo finančních ředitelů a jejich týmů mají přímou zodpovědnost za řízení udržitelné výkonnosti podniku (Accenture & CIMA, 2011⁷; CIMA, 2010).

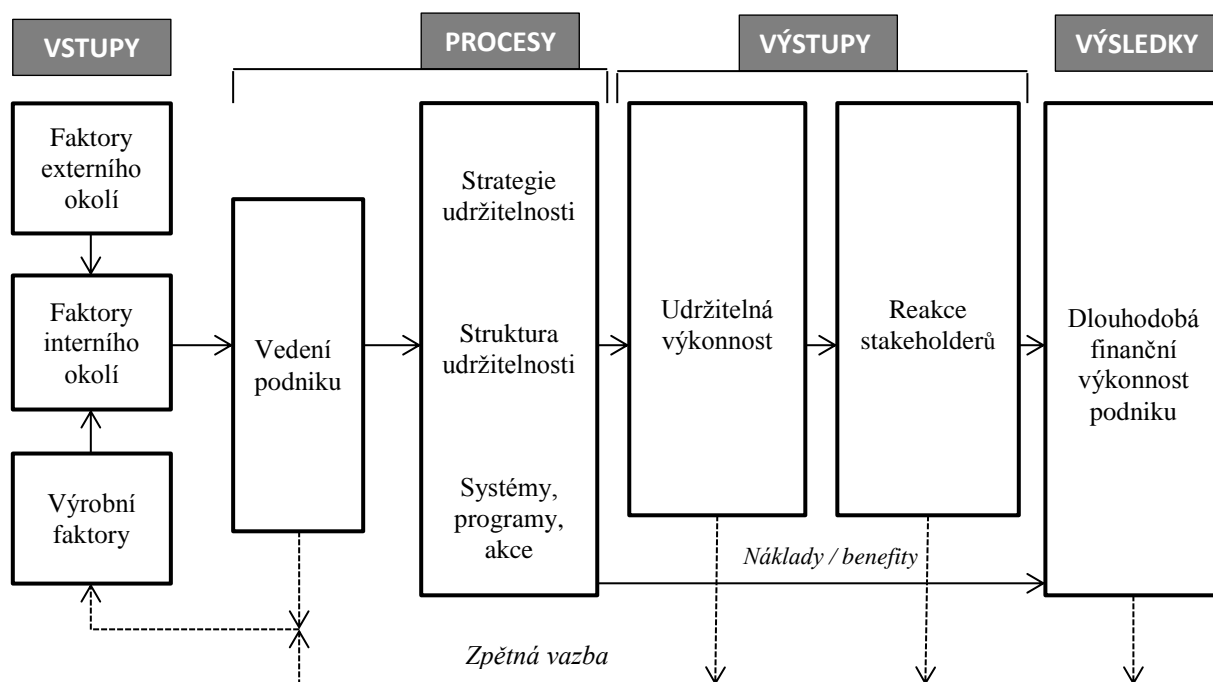
Základní model, jak integrovat prvky udržitelného rozvoje na podnikovou úroveň, představil v roce 2008 Epstein. Z analýzy tohoto modelu vyplývá, že pro formulaci

⁷ Jedná se o dvě provedené studie, kdy první studie se účastnilo 85 pracovníků majících na starosti oblast řízení udržitelné výkonnosti podniků; druhá studie je postavena na názorech a zkušenostech 883 odborníků z oblasti financí a udržitelnosti, včetně 44 CFOs, 97 finančních ředitelů a 52 ředitelů odpovědných za oblast udržitelnosti.

strategie udržitelnosti je zapotřebí podrobit analýze klíčové faktory, které budou udržitelnou výkonnost podniku ovlivňovat. Jedná se jednak o různé regulační a geografické faktory, které vyplývají z externího okolí podniku, ale i o faktory interního charakteru, jako jsou mise, podniková strategie, organizační struktura podniku, podniková kultura a nastavení systémů řízení. Faktory s významným vlivem budou také další faktory vyplývající ze samotné podstaty podnikání, jako je zaměření podnikatelské činnosti a charakteristika odvětví, v jakém je podnik činný, nabízené produkty a portfolio zákazníků. V neposlední řadě je nutné analyzovat potřebné výrobní faktory pro zajištění udržitelného podnikání, zejména lidský a finanční kapitál podniku. Analýza těchto faktorů je výchozí pro jakékoliv další manažerské rozhodování za účelem formulace vhodné strategie udržitelnosti, zřízení odpovídajících struktur, systémů a programů udržitelnosti. Na následujícím obrázku 11 jsou tyto faktory označeny jako vstupy. Učiněná manažerská rozhodnutí budou mít pozitivní nebo negativní dopad na udržitelnou výkonnost podniku, zúčastněné stakeholdery a v konečném důsledku dosažení dlouhodobé finanční výkonnosti podniku (Epstein, 2008). Základní prvky modelu řízení podniku v kontextu udržitelnosti graficky shrnuje následující obrázek 11.

Na rozdíl od Epsteina, který u svého modelu za výsledek podnikání při integraci udržitelnosti označil dlouhodobou finanční výkonnost podniku, autorka by za výsledek označila spíše tvorbu dlouhodobé udržitelné hodnoty podniku. Definováním výsledku v podobě finanční výkonnosti ukazuje na nutnost zajištění uspokojivého zhodnocení investovaných zdrojů pro úspěšné trvání podnikatelské jednotky. Udržitelná hodnota v sobě ovšem lépe vystihuje rovnováhu všech tří základních dimenzí udržitelného rozvoje (ekonomické, environmentální a sociální), na kterých je tato koncepce založena. Není možné preferovat naplnění jedné dimenze na úkor ostatních. Dále se Epstein (2008) zmiňuje, že za celkový výsledek podnikání lze rovněž považovat i udržitelnou výkonnost podniku. Autorka chápe udržitelnou výkonnost jako prostředek k dosažení dlouhodobé udržitelné hodnoty podniku.

Obrázek 11 Integrace udržitelnosti do podnikového managementu



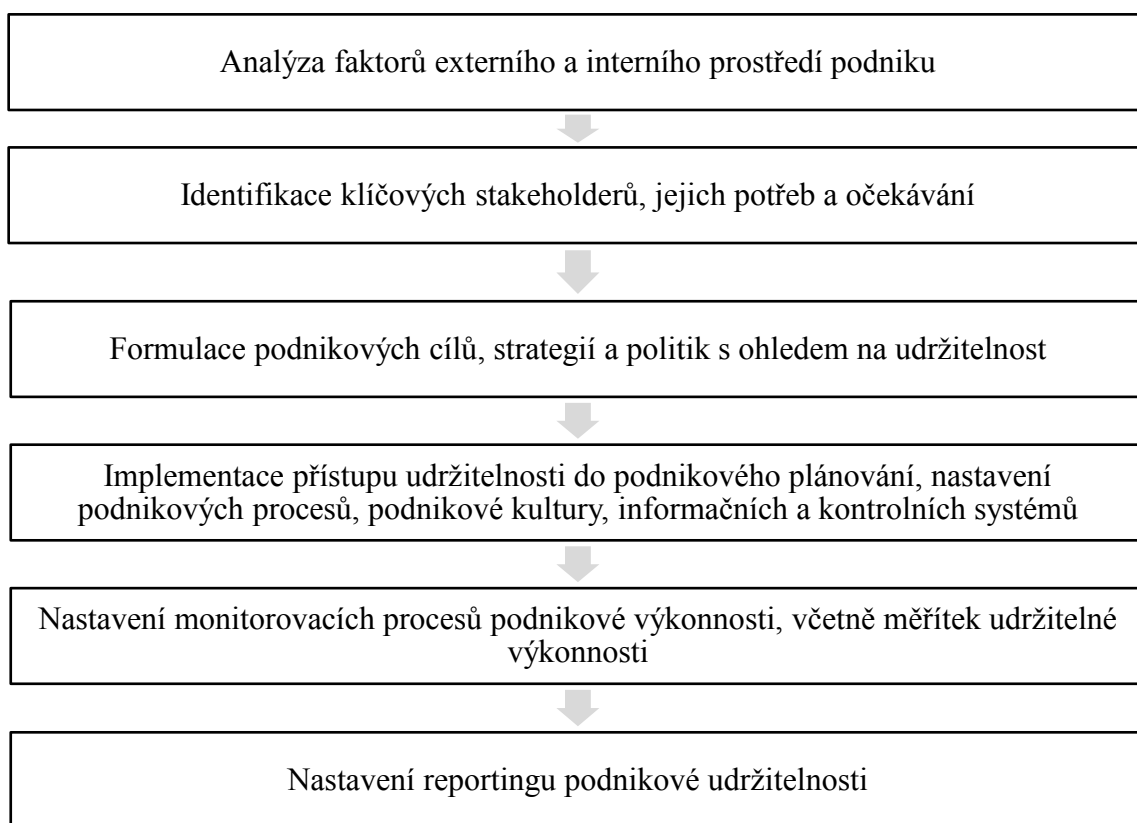
Zdroj: vlastní zpracování dle (Epstein, 2008; Epstein & Rejc Buhovac, 2010), mírně upraveno

Neexistuje žádná strategie integrace udržitelného rozvoje, které by mohla být univerzálně použitelná pro každý podnik. Podnikoví manažeři musí vyjít nejprve z pečlivé analýzy prostředí, podmínek podnikání, postavení podniku na trhu, požadavků trhu a preferencí zákazníků, stejně jako z požadavků a faktorů vnitřního prostředí a vnitřního potenciálu samotného podniku. Teprve na tomto základě mohou začít stavět konkurenční výhodu v podobě souladu s koncepcí udržitelného rozvoje a jejích základních pilířů.

Integrace principů udržitelnosti do podnikové strategie a řízení a její promítnutí do nižších stupňů struktury podniku pomocí různých postupů a metodik je nelehkým úkolem, na kterém se podílí jak strategické, taktické i operativní řízení podniku.

Proces integrace udržitelnosti je možné obecně shrnout do následujících základních kroků (viz obrázek níže).

Obrázek 12 Kroky integrace udržitelnosti do řízení podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle Krechovská (2015)

Práce se dále podrobněji nevěnuje rozpracování úkolů a postupů managementu na jednotlivých úrovních řízení podniku v souvislosti se začleněním udržitelnosti, pozornost je blíže věnována měření udržitelné výkonnosti podniku.

4.4 Měření udržitelné výkonnosti podniku

Pro měření udržitelné výkonnosti podniku je nejdříve zapotřebí definovat, co bude udržitelnou výkonností podniku chápáno. Aby byl podnik schopen dlouhodobé existence, musí být finančně zdravý a dosahovat uspokojivých finančních výsledků, které budou motivovat podnikatele k dalšímu rozvoji a pokračování podniku v budoucnu. Autorka za **udržitelnou výkonnost podniku** považuje **takovou finanční výkonnost, která reflektuje požadavky udržitelného rozvoje a je dosažena na základě udržitelných aktivit podniku v oblasti sociální, environmentální a ekonomické s cílem maximalizovat tvorby hodnoty pro zúčastněné strany**. Tato definice byla odvozena na základě nasbíraných celosvětově publikovaných poznatků

o problematice udržitelnosti a odborného úsudku autorky založeného na načerpaných poznatcích a zkušenostech.

Pro měření výkonnosti je zásadní vědět, **pro koho** má být udržitelná výkonnost podniku (nebo některá z jejích částí) měřena a interpretována, neboť na výkonnost může každý nahlížet jiným způsobem, jak bylo blíže popsáno v kapitole 4.2.1, a dále **pomocí jakých** vhodných **metrik a ukazatelů** bude daná výkonnost měřena. Odpovědi na tyto dvě otázky jsou základem pro vymezení koncepčního rámce měření udržitelné výkonnosti podniku. V koncepci udržitelnosti hraje významnou roli dialog se stakeholdery. Kompromis zájmů jednotlivých stakeholderů se poté odráží ve formulaci podnikové strategie a strategických cílů podniku. Udržitelná výkonnost podniku by tudíž měla být měřena a posuzována ve vztahu k plnění stanovených strategických cílů podniku.

Podmínkou plně funkčního systému měření a řízení udržitelné výkonnosti, který zohledňuje aktivity v oblasti udržitelného rozvoje, je, že se stane nedílnou součástí strategického řízení a plánování podniku. Nestrategický přístup k této problematice vytváří velké riziko, že organizace nebude schopna čelit potenciálním externím změnám (Accenture & CIMA, 2011).

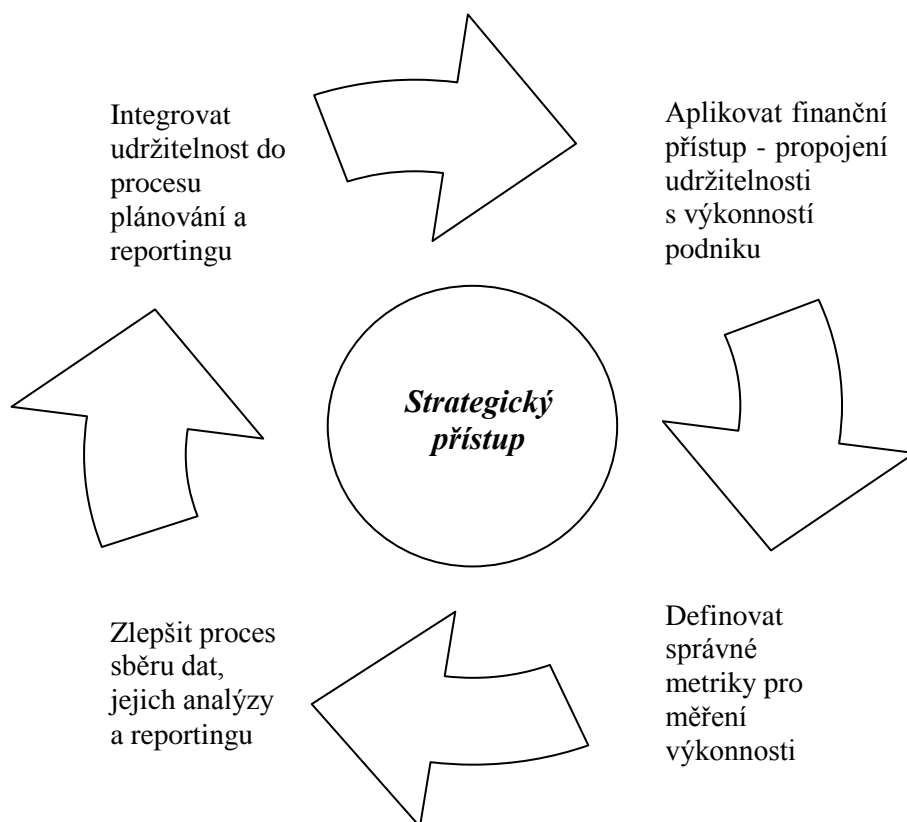
Udržitelnost a hodnoty, které udržitelný přístup k podnikání přináší, musí být kvantifikovány a propojeny s měřením podnikové výkonnosti, pokud chceme prokázat, že tyto aktivity jsou přínosné a vedou ke zvýšení hodnoty podniku. Tzn. uplatnit v tomto ohledu **finanční přístup**.

Pro nastavení systému měření a řízení udržitelné výkonnosti podniku je možné doporučit následující:

- detailně analyzovat jednotlivé složky udržitelné výkonnosti, tzn. ekonomickou, environmentální a sociální výkonnost podniku a zaměřit se na oblasti a aktivity, které ovlivňují úspěch organizace,
- identifikovat vhodné metriky pro měření udržitelné výkonnosti, tzn. ekonomické, environmentální a sociální metriky,
- nastavit systém udržitelných cílů a měřit jejich naplnění,
- začlenit udržitelné cíle do hodnocení podnikové výkonnosti.

Další postupné kroky a požadavky při zavádění měření výkonnosti podniku v kontextu udržitelného rozvoje, neboli měření udržitelné výkonnosti podniku, znázorňuje následující obrázek a jsou rozvedeny dále.

Obrázek 13 Požadavky na zavádění systému měření udržitelné výkonnosti podniku



Zdroj: Dvořáková & Horová (2012) dle Accenture & CIMA (2011)

4.4.1 Integrovaný účetní systém jako předpoklad měření a řízení udržitelné výkonnosti podniku

Monitorování udržitelné výkonnosti podniku je zapotřebí integrovat do stávajícího procesu sběru dat, jejich analýzy a reportingu. Vytvořit tak integrovaný systém řízení udržitelnosti v rámci finančního řízení podniku (Dvořáková & Horová, 2012; Horová, 2012). Pro úspěšné řízení podniku a měření jeho výkonnosti jsou nezbytné kvalitní účetní informace a data, bez ohledu na typ podniku nebo předmět podnikání. Musí se ovšem jednat o relevantní data, která budou podávat obraz o veškerých finančních, sociálních a environmentálních aktivitách podniku.

V této návaznosti dochází v posledních třiceti letech v celosvětovém kontextu k bouřlivému rozvoji nových účetních koncepcí (účetních subsystémů) s cílem vyjádřit finanční pozici a výkonnost podniku z různých (nejen finančních) pohledů a jejich ukazatelů. Jsme tak svědky rozvoje environmentální účetnictví, sociální účetnictví

a účetnictví udržitelného rozvoje. Vývoj těchto účetních subsystémů je rovněž vyvolán narůstajícími informačními potřebami ze strany stakeholderů, kdy tyto potřeby jsou patrné jak z řad interních, tak externích uživatelů informací.

Environmentální účetnictví

Z důvodu potřeby sledování a vykazování dopadu účetní jednotky na životní prostředí vzniká a postupně se rozvíjí environmentální účetnictví. Vznik této účetní koncepce byl podpořen také faktem, že účetní výkazy nezahrnovaly náklady externalit týkající se environmentální oblasti podniku a ve společnosti dochází k uvědomění si nutnosti účasti podniku na těchto nákladech. Tento směr se začal formovat od 70. let minulého století a jeho význam s rostoucí zátěží životního prostředí a celosvětovými environmentálními problémy rapidně roste (Todea a kol., 2010).

Problematika zavádění environmentálního účetnictví je řešena jak na úrovni mezinárodní (návody na implementaci vydává např. Mezinárodní federace účetních (IFAC) nebo UN Division for Sustainable Development), tak poté na úrovních jednotlivých států. V České republice je rozvoji environmentálního účetnictví věnována značná pozornost, a to jak na úrovni makroekonomické, tak na úrovni mikroekonomické (podrobněji Hyršlová & Vaněček, 2002; Hyršlová, 2009; Hřebíček, Soukopová & Kutová, 2010; Ritschelová, Sidorov, Hájek & Hřebíček, 2009; Študent, 2006 a další).

Zakomponování environmentálních aspektů do řízení podniků je vyžadováno i ze strany různých legislativních předpisů týkajících se životního prostředí a dá se předpokládat, že rozsah takto zaměřené legislativy se bude do budoucna rozšiřovat i do dalších oblastí (Šimíková & Surový, 2014). Podniky s ohledem na rozvoj politiky ochrany životního prostředí zavádí do svého řízení systémy environmentálního managementu (EMS), aby mohly dokázat, že jim ochrana životního prostředí a dopady jejich podnikání na životní prostředí nejsou lhostejné. Systémy zavádějí nejčastěji v podobě mezinárodní certifikace ISO14001, nebo v podobě systému environmentálního řízení a auditu (EMAS) či za podpory dalších dobrovolných environmentálních nástrojů. Environmentální účetnictví se tak stává nepostradatelným nástrojem řízení v rámci environmentálního managementu podniků, neboť se podniky neobejdou bez sledování environmentálních finančních toků.

V souvislosti s environmentální výkonností podniku je na mikroekonomické úrovni věnována pozornost environmentálnímu manažerskému účetnictví jako nástroji podpory pro manažerské rozhodování v oblasti environmentálního managementu a zlepšování eko-účinnosti a eko-efektivnosti podniku. Pro implementaci manažerského environmentálního účetnictví na podnikové úrovni byl pracovní skupinou při Ministerstvu životního prostředí ČR zpracován pokyn, který obsahuje hlavní oblasti zaměření tohoto účetního subsystému v souladu s mezinárodními doporučeními (Ministerstvo životního prostředí ČR, 2003).

Jak je v uvedeném pokynu stanoveno, environmentální manažerské účetnictví se zabývá identifikací, sběrem, analýzou a reportováním informací o hmotných a energetických tocích, informací o environmentálních nákladech a dalších hodnotově vyjádřených informací, které jsou východiskem pro rozhodování v rámci daného podniku (Hyršlová & Vaněček, 2002; Ministerstvo životního prostředí ČR, 2003).

Poskytuje tyto základní typy informací (Hyršlová, 2009):

- informace o tocích materiálu, energie a zásobách,
- informace o environmentálních aspektech podnikových procesů a jejich dopadů na životní prostředí,
- informace o ekonomických důsledcích dopadů podnikových činností na životní prostředí,
- informace o požadavcích různých stakeholderů daných působením podniku na životní prostředí.

Sleduje environmentální náklady a výnosy související s podnikatelskou činností, přitom důraz je kladen zejména na zachycení a řízení environmentálních nákladů, i když, jak uvádí Hyršlová (2009), někdy je velmi obtížně některé typy nákladů změřit (např. v případě externalit).

Pro měření environmentální výkonnosti podniku je nutné provést identifikaci a podrobnou analýzu environmentálních nákladů a výnosů týkajících se dané podnikatelské činnosti. Rozsah může být individuální dle záměrů a cílů reportování od celého podniku či jednotlivých divizí, až po individuální podnikové procesy, výrozkové řady, výrobní postupy či zařízení. Pro potřeby hodnocení těchto dat a následné řízení a rozhodování je třeba, aby environmentální informace byly systematicky utříděné. Mají tedy své specifické účty a pro jejich zachycení byl formulován i výkaz

environmentálních nákladů a výnosů (podrobněji se lze s výkazem a podrobnou specifikací environmentálních nákladů a výnosů seznámit v literatuře, např. Hyršlová & Vaněček, 2002). Tyto environmentální informace je nutné zakomponovat v rámci účetního systému podniku, teprve poté je možné sledovat, jak se zvýšila efektivnost spotřeby materiálů a energií, odpadů a dopadů podnikových činností na životní prostředí a jak tyto efekty ovlivnily hospodaření podniku. Smyslem environmentálního účetnictví se tedy stává jeho schopnost propojit environmentální aspekty podnikání s ekonomickou výkonností a ukázat, jak se jednotlivé aktivity a činnosti environmentálního charakteru promítly do ekonomických výsledků podniku.

Implementace systému environmentálního účetnictví do stávajících účetních systémů není rozhodně jednoduchou záležitostí a na úrovni jednotlivých podniků je velmi individuální. Mísařová (2010) zkoumala různé bariéry zavádění environmentálního účetnictví na úrovni podniků a uvádí, že rozhodujícím faktorem pro implementaci je velikost podniku, kdy velké podniky akceptují environmentální hledisko a sledují oblast řízení tohoto aspektu. Se závislostí na velikosti podniku lze samozřejmě souhlasit, dalším významným faktorem je obor podnikání, kdy environmentální účetnictví bude narůstat na významu se zvyšujícím se dopadem činnosti podniku na životní prostředí. Jako typické příklady lze uvést energetický nebo chemický průmysl, hutnictví, těžbu nerostných surovin apod.

Environmentální účetnictví lze považovat za významný nástroj pro sledování a reportování informací o dopadech na životní prostředí dle legislativních požadavků i pro dobrovolné reportování, pro fungování dobrovolných environmentálních nástrojů v rámci systému environmentálního managementu podniku a pro budování environmentálního profilu podniků. Zároveň je nepostradatelnou součástí informačního systému podniku pro měření a řízení udržitelné výkonnosti, neboť poskytuje informace o environmentální výkonnosti podniku a umožňuje propojit environmentální výkonnost s výkonností ekonomickou. Jaké takové by ovšem pro měření a řízení udržitelné výkonnosti nebylo dostačující, protože je třeba zahrnout i oblast sociální. Proto není divu, že další vývojovou fází účetních subsystémů se stalo účetnictví udržitelného rozvoje.

Účetnictví udržitelného rozvoje

Propojením environmentálního účetnictví s oblastí sociální zodpovědnosti podniku vzniká nový systém, účetnictví udržitelného rozvoje, které nabývá na významu od 80. let minulého století. Účetnictví udržitelného rozvoje můžeme považovat buďto za zcela nový subsystém účetnictví, nebo se na něj pohlížet jako na novou vývojovou etapu tradičního finančního a manažerského účetnictví začleněním prvků udržitelného rozvoje (Hyršlová & Kubánková, 2009; Schaltegger, Bennett & Burritt, 2006). Vývojově se již mohlo odrazit od metodik zpracovaných pro zavádění environmentálního účetnictví.

Metodika účetnictví udržitelného rozvoje podniku (Hyršlová, 2009) definuje základní úkoly účetnictví udržitelného rozvoje ve shromažďování, zaznamenávání, analýze a předávání informací o:

- environmentálních a sociálních dopadech vybraného ekonomického subjektu (podniku, pracoviště, apod.),
- finančních dopadech vyvolaných environmentálním a sociálními aspekty podnikání,
- vzájemných vztazích mezi ekonomickými, environmentálními a sociálními aspekty podnikání.

Stejně tak **manažerské účetnictví udržitelného rozvoje** představuje systém sběru, analýzy a komunikace informací vážících se k udržitelnosti podniku a stává se základním zdrojem informací pro řízení a rozhodování v oblasti podnikové udržitelnosti (Schaltegger & Burritt, 2010). Manažerské účetnictví je obecně nástrojem interních uživatelů využívaným k řízení a rozhodování za účelem zvyšování výkonnosti podniku. V případě udržitelného manažerského účetnictví se jedná o informace využívané pro řízení a rozhodování v oblasti udržitelné výkonnosti podniku, neboť poskytuje informace o ekonomických dopadech environmentálních a sociálních aspektů podnikání, zahrnuje tedy všechny tři základní pilíře udržitelného rozvoje.

Rozsah sledovaných činností a související environmentálních a sociální nákladů a přínosů může být velmi široký (podrobnou specifikaci jednotlivých nákladů a přínosů udržitelného rozvoje včetně jejich hodnocení uvádí Metodika účetnictví udržitelného rozvoje zpracovaná Hyršlovou (2009), která navazuje na výše uvedený Metodický pokyn pro zavedení environmentálního manažerského účetnictví a je kompatibilní s mezinárodními doporučeními v oblasti účetnictví udržitelného rozvoje).

S ohledem na velmi rozličné informační potřeby stakeholderů v závislosti na zaměření, velikosti a umístění podniku (a dalších faktorů) je obsah udržitelného účetnictví pro jednotlivé podniky velmi individuální. Lze souhlasit s kolektivem autorů Maas, Schaltegger & Crutzen (2016), že je důležité se zaměřit na ty oblasti a data, která budou mít největší vliv na schopnost organizace tvořit dlouhodobě hodnotu. Je třeba vytvořit soubor nástrojů, který bude obsahovat rozličné instrumenty pro různé situace, účely použití a potřeby, nelze zde aplikovat standardizovaný přístup. Je poté na rozhodnutí podniku, která data a informace budou sloužit pouze pro interní potřeby řízení podniku a která budou reportována externím uživatelům.

Zásadní je, aby udržitelné účetnictví podniku obsahovalo:

- informace, které je zapotřebí reportovat na základě požadavků zákonných předpisů a dalších nařízení,
- informace o aktivitách a iniciativách podniku environmentálního a sociálního charakteru, jež podnik plánuje reportovat veřejnosti ve formě dobrovolné zprávy (zpráva o udržitelném rozvoji apod.),
- informace pro možnost měření a řízení udržitelné výkonnosti podniku, udržitelné hodnoty podniku, hodnocení plnění strategie udržitelnosti, plánování a další manažerská rozhodování.

Rozvoj informačních technologií umožňuje podnikům shromažďovat, ukládat a analyzovat různorodá potřebná data, jež mohou být dále využita k řízení organizace. Tyto informační systémy vedou ke zvýšení kvality používaných informací a umožňují tak racionalizovat podnikové procesy (Dvořáková, Horová, 2012), i v této oblasti se dá tedy předpokládat další vývoj v návaznosti na vzniklé požadavky uživatelů informačních systémů na udržitelná data.

Účetnictví udržitelného rozvoje využívá nejen klasická finanční data vyjádřitelná v peněžních jednotkách, ale také nefinanční data vyjádřená ve fyzických jednotkách (jako je např. velikost emise apod.). Sběr a analýza dat o ekonomické, environmentální a sociální výkonnosti se stává užitečným nástrojem pro různá manažerská rozhodování (proto je zdůrazňována orientace účetnictví udržitelného rozvoje především na budoucnost), ale je patrné, že zároveň může sloužit také jako zpětná vazba ohledně již učiněných rozhodnutí v souvislosti s otázkami udržitelnosti.

Podobně jako tomu bylo v případě environmentálního účetnictví, i zde pro účely utřídění dat o environmentálních a sociálních aktivitách a jejich dopadech do ekonomické oblasti, byly vyvinuty návrhy výkazů udržitelného rozvoje podniku. Konkrétně se jedná o environmentální finanční výkaz, sociální finanční výkaz, které zachycují náklady a přínosy environmentálního a sociálního charakteru, a výkaz EVAS (angl. *Expanded Value Added Statement*), který se snaží propojit všech tři složky udržitelné výkonnosti, tj. ekonomickou, environmentální a sociální výkonnost, vyjádřením přidané hodnoty a jejím rozdělením mezi významné stakeholdery. Způsob stanovení přidané hodnoty je zde podobný, jako tomu je ve finančním výkazu (vyprodukované výstupy podniku mínus výkonová spotřeba). Určitě se jedná o významný posun ve vývoji koncepce udržitelného účetnictví a snahy o vyjádření udržitelné hodnoty podniku. Tyto výkazy ukazují však jeden pohled na udržitelnost a mohly by se stát tudíž jen doplňkovými vedle klasických finančních výkazů. Potenciál využití těchto výkazů je předmětem zkoumání dodnes. Podrobněji výkazy vysvětluje např. Mook (2007) nebo Hyršlová (2009).

4.4.2 Reporting udržitelné výkonnosti

S měření a řízení výkonnosti podniku také úzce souvisí **reporting**, neboť samotné zaznamenání a analýza dat by neplnila svůj účel bez reportingu o výkonnosti podniku. Reporting obecně představuje komplexní systém podnikových výkazů a zpráv, prostřednictvím kterých jsou informace o podnikání předávány různým stakeholderům a slouží tak pro účely jejich řízení a rozhodování. Důležitou součástí jak systému řízení výkonnosti, tak reportingu je stanovení kritérií, na základě kterých bude řízena výkonnost podniku, tzv. klíčových ukazatelů výkonnosti (angl. *Key Performance Indicators*, KPI) (Šoljaková & Fibírová, 2010). Pokud bude naším cílem měření a řízení udržitelné výkonnosti, pak se budeme bavit o **klíčových ukazatelích udržitelné výkonnosti** a o **reportingu udržitelného rozvoje podniku**.

Současně rozvíjejícím se moderním trendem je přístup **integrovaného reportingu** finančních a nefinančních informací o podniku, který je cílen primárně na investory (více viz IIRC, 2017). Reporting udržitelného rozvoje lze chápat jako součást integrovaného reportingu podniku.

Ideální je vytvořit jednoznačné propojení mezi manažerským účetnictvím, hodnocením udržitelné výkonnosti a reportingem. Standardy pro reporting udržitelnosti podniků

obsahují značné množství ukazatelů, které je možné sledovat a vykazovat v jednotlivých aspektech udržitelného chování podniku (viz např. GRI, OECD, UN Global Compact a další). *Na jaké oblasti a ukazatele se tedy zaměřit?*

Metodika stanovení udržitelných ukazatelů výkonnosti je velmi aktuální otázkou a stala se také předmětem zájmu řady autorů, např. Gomes et al. (2015), Hubbard (2009), Kocmanová et al. (2013), Székely a Knirsch (2005), nebo Siminică et al. (2015).

Pro identifikaci klíčových ukazatelů udržitelné výkonnosti vyjdeme ze samotné podstaty, na které udržitelná výkonnost podniku stojí:

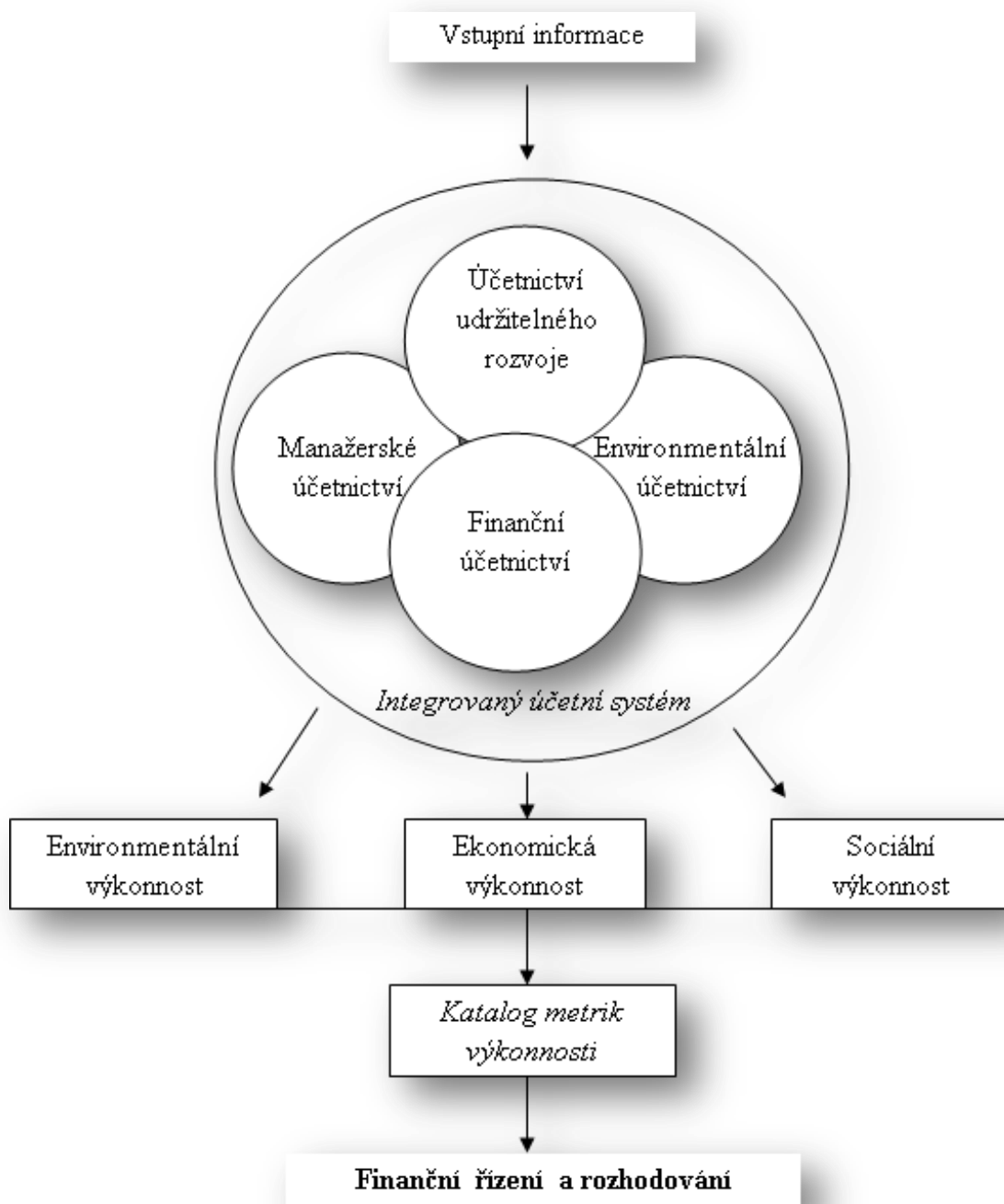
Udržitelná výkonnost podniku = ekonomická výkonnost + environmentální výkonnost + sociální výkonnost

Soubor ukazatelů a metrik udržitelné výkonnosti podniku se bude skládat z ukazatelů roztríděných do tří základních kategorií:

1. ekonomická výkonnost podniku,
2. environmentální výkonnost podniku,
3. sociální výkonnost podniku.

Integrovaný systém měření udržitelné výkonnosti podniku autorka shrnuje v následující základní podobě navrženého modelu (obrázek 14).

Obrázek 14 Model integrovaného systému měření udržitelné výkonnosti podniku



Zdroj: Dvořáková, Horová (2012)

4.4.3 Ekonomická výkonnost a její ukazatele

Ekonomická výkonnost podniku je posuzována ve smyslu dosahovaných ekonomických výsledků. Měla by vést k naplnění hlavního cíle podnikání a schopnosti míry zhodnocení vložených prostředků vlastníky podniku. Ekonomická účinnost je cílena na dosažení co nejvyššího výsledku hospodaření v souvislosti s udržitelností, efektivnost je poté vyjádřena různými ukazateli výkonnosti (Kocmanová, Hřebíček a kol., 2013). Pro měření ekonomické výkonnosti podniku jsou hojně používány nástroje a ukazatele finanční analýzy, byla zde vyvinuta řada ukazatelů. Představením tradičních i moderních ukazatelů ekonomické výkonnosti podniku se zabývala kapitola 4.2.2, kde jsou tyto ukazatele blíže charakterizovány včetně uvedení jejich nedostatků i výhod.

Tyto ukazatele lze ještě doplnit o další skupiny ukazatelů, které doporučuje mezinárodní směrnice pro udržitelný reporting GRI (Global Reporting Initiative, 2013). V rámci ukazatelů ekonomické výkonnosti v kontextu udržitelného rozvoje doporučuje tato organizace kromě ekonomických výsledků v podobě vytvořené, přerozdělené a ponechané ekonomické hodnoty zohlednit ještě další tři aspekty:

- přítomnost na trhu,
- nepřímé ekonomické dopady,
- postupy při zadávání veřejných zakázek.

Níže uvedená tabulka 2 představuje doporučované ukazatele ekonomické výkonnosti této světové organizace. Tabulka vznikla na základě analýzy originálu směrnice Global Reporting Initiative (2013) a její komparace s dalšími světově nejpoužívanějšími koncepty (OECD, 2011a).

Tabulka 2 Vybrané ukazatele ekonomické výkonnosti dle GRI

EKONOMICKÁ VÝKONNOST			
Kód	Ukazatel	Jednotka	Poznámky
ASPEKT: Ekonomické výsledky			
EC1	Přímá vytvořená ekonomická hodnota	Kč	Tržby
	Ekonomická hodnota dále přerozdělená	Kč	Provozní náklady, mzdy a platy zaměstnanců, dary místním společenstvím a jiné investice v obcích, nerozdělený zisk, platby poskytovatelům kapitálu a platby státu.
	Ekonomická hodnota ponechaná	Kč	Rozdíl mezi vytvořenou a přerozdělenou ekonomickou hodnotou.
EC2	Finanční dopady v důsledku klimatických změn	Kč	Finanční důsledky a další rizika i možné příležitosti, které pro aktivity organizace vyplývají v důsledku klimatických změn.
EC3	Pokrytí závazků - zaměstnanecké výhody	Kč	Pokrytí závazků stanovených v plánu zaměstnaneckých výhod.
	Příspěvky zaměstnavatele na důchody zaměstnanců	Kč	
EC4	Státní finanční dotace	Kč	Významné částky finanční pomoci poskytnuté od státu.
ASPEKT: Přítomnost na trhu			
EC5	Poměr standardní nástupní mzdy v porovnání s minimální mzdou	%	Rozsah poměrových ukazatelů standardní nástupní mzdy v porovnání s místní úrovní minimální mzdy v lokalitách, kde má organizace významné provozy.
EC6	Podíl členů vrcholového vedení pocházejících z místního společenství	%	Postupy místního náboru a podíl členů vrcholového vedení pocházejících z místního společenství v lokalitách, kde má organizace významné provozy.
ASPEKT: Nepřímé ekonomické dopady a vlivy			
EC7	Významné investice do infrastruktury a služeb	Kč	Vývoj a dopad infrastrukturních investic a služeb zajišťovaných především v obecně prospěšném zájmu - zapojení do komerčních aktivit, příspěvky v naturáliích, bezplatně poskytované služby.
ASPEKT: Postupy při zadávání veřejných zakázek			
EC9	Podíl nákupů od místních dodavatelů	%	Poměr výdajů připadajících na místní dodavatele v lokalitách, kde má organizace významné provozy.

Zdroj: vlastní zpracování dle Global Reporting Initiative (2013)

Použití ať už tradičních či moderních ukazatelů ekonomické výkonnosti podniku se však pro měření udržitelné výkonnosti ukazuje být nedostačující, neboť se soustřeďují především na ekonomickou stránku a je nutné je doplnit o sociální a environmentální aspekty podnikání a jejich ukazatele, které jsou uvedeny dále.

V souvislosti se světovým rozvojem koncepce udržitelnosti a současných vědeckých poznatků volajících po zařazení nefinančních měřítek do systémů měření a řízení výkonnosti podniků, je důraz kladen zejména za zařazení ukazatelů sociální a environmentální výkonnosti podniku. Existuje však velké množství různých sociálních a environmentálních hledisek a aspektů podnikání, a to velmi individuálních pro jednotlivé podniky a jednotlivá odvětví. Tomu odpovídá i široká škála různých ukazatelů a teoretických přístupů, které byly v těchto oblastech vyvinuty za přispění různých mezinárodních organizací. Lze jmenovat například: UN Global Compact, IFAC, Global Reporting Initiative, Integrated Reporting (IIRC), Dow Jones Sustainability Indices (DJSI), CFA Institute, OECD, International Organization for Standardization (ISO), a další. V České republice vybrané environmentální a sociální ukazatele sleduje rovněž Český statistický úřad.

Na základě rešerše přístupů jednotlivých organizací a veřejně dostupných zdrojů v podobě vydávaných směrnic a doporučení, jejich analýzy, komparace a následné syntézy poznatků byly pro každou oblast udržitelné výkonnosti vytvořeny soubory možných sledovaných ukazatelů. V úvahu přitom byly brány základní požadavky na ukazatel: měřitelnost (kvantifikovatelné vyjádření ukazatele), vypovídací schopnost, srozumitelnost a srovnatelnost, tak aby byl ukazatel uživatelsky přívětivý a mohl sloužit pro rozhodování manažerů či investorů.

4.4.4 Environmentální výkonnost a její ukazatele

Environmentální výkonnost podniku lze hodnotit ve dvou směrech, environmentální účinnosti a efektivnosti. Environmentální účinnost vypovídá o vlivu a dopadech podniku na životní prostředí a hodnotí, jak se podniku podařilo naplnit stanovené cíle v oblasti dopadů na životní prostředí (např. velikost emise CO₂, emise skleníkových plynů, produkce odpadů apod.). Jedná se zde o absolutní ukazatele měřené v různých jednotkách. Veškeré environmentální činnosti a aktivity podniku jsou prováděny s cílem zvýšení **eko-efektivnosti**, která vypovídá o tvorbě hodnoty při snížení

environmentálních dopadů podniku na životní prostředí a propojuje environmentální výkonnost s výkonností ekonomickou.

Efektivnost je obecně chápána jako veličina, jejímž cílem je dosáhnout maximální hodnoty při minimálním využití zdrojů. V případě eko-efektivnosti se jedná o *dosažení maximální hodnoty při minimální využití zdrojů a minimalizaci nežádoucích dopadů na životní prostředí* (World Business Council for Sustainable Development, 2000). Eko-efektivnost je měřena poměrovými ukazateli, které dávají do vztahu ekonomické měřítko a environmentální měřítko. Ukazují vztah mezi vytvořeným obratem (ziskem nebo přidanou hodnotou) podniku a jeho dopadem na životní prostředí (spotřeba energie, materiálů, vody, emise a vyprodukované odpady generované podnikovou činností).

V environmentální oblasti podnikání jde především o snížení negativních dopadů hospodářské činnosti na životní prostředí ve snaze přinést finanční úspory a zlepšením dobrého jména podniku a snížení spotřeby energie, materiálů, produkce odpadů a recyklace, které mohou opět přinést úsporu nákladů. Podnik se zaměřuje na ty environmentální aspekty podnikání, které vykazují největší dopady na životní prostředí. V rámci těchto zvolených nejdůležitějších aspektů poté volí měřené a sledované ukazatele. Podniky, které disponují zavedeným systémem environmentálního managementu (EMS), volí ukazatele tak, aby naplnily požadavky směrnice hodnocení environmentální výkonnosti ČSN EN ISO 14031 (2014) a prokázaly svoji výkonnost vzhledem k nastavené environmentální politice a plnění stanovených cílů, a aby naplnily požadavky dobrovolných environmentálních nástrojů (Kocmanová, Hřebíček a kol., 2013).

Pro jednotlivé environmentální aspekty podnikání byla vyvinuta řada ukazatelů, které lze použít. Klíčové ukazatele výkonnosti pro jednotlivá odvětví např. uvádí iniciativa GRI (Global Reporting Initiative, 2013) nebo *Metodická příručka pro stanovení standardizovaných indikátorů pro environmentální reporting a výroční zprávy EMAS* vydaná v ČR (Hřebíček, Soukopová & Kutová, 2010), ve které autoři zohlednili jak doporučované indikátory EMAS III, tak doplnění doporučení GRI. Environmentální výkonnost podniku doporučují sledovat v následujících základních oblastech:

- materiálová spotřeba,
- energetická účinnost,

- vodní a odpadové hospodářství,
- biodiverzita,
- emise do ovzduší,
- ostatní.

Autorka dále vychází z ukazatelů doporučených směrnicí GRI (2013), neboť se jedná o mezinárodně uznávanou směrnici, která je výsledkem několikaletého vývoje, spolupráce a dialogu různých mezinárodních organizací. Vybrané ukazatele environmentální výkonnosti vztahující se na všechny typy organizací znázorňuje následující tabulka 3. Tabulka byla vytvořena na základě originálu směrnice G4 (Global Reporting Initiative, 2013) a analýzy jednotlivých doporučených indikátorů v komparaci s doporučeními dalších mezinárodních směrnic a principů mezinárodních institucí (zejména *OECD Guidelines for Multinational Enterprises* (OECD, 2011a) a *The Ten principles* (UN Global Compact, 2014 a 2016). V tabulce jsou shrnuty pouze vybrané ukazatele, které lze kvantitativně vyjádřit a je možné na jejich základě měřit environmentální výkonnost podniku.

Tabulka 3 Vybrané ukazatele environmentální výkonnosti dle GRI

ENVIRONMENTÁLNÍ VÝKONNOST			
Kód	Ukazatel	Jednotka	Poznámky
ASPEKT: Materiál			
EN1	Spotřeba materiálů	tuna (t)	Spotřeba materiálů podle hmotnosti nebo objemu.
EN2	Procentuální podíl surovin pocházejících z recyklovaných materiálů	%	Procentuální podíl surovin pocházejících z recyklovaných materiálů.
ASPEKT: Energie			
EN3	Přímá spotřeba energií	Joule (J)	Přímá spotřeba energií podle primárního energetického zdroje.
EN4	Nepřímá spotřeba energií podle primárního energetického zdroje	J	Nepřímá spotřeba energií podle primárního energetického zdroje.
EN5	Energetická náročnost	J/jednotka produkce	Energetická náročnost produktu
EN6	Úspora spotřeby energií	J	
EN7	Snižování energetické náročnosti produkováných výrobků a služeb	J	
ASPEKT: Voda			
EN8	Celkový odběr vody podle zdrojů	m ³	Celkový odběr vody podle zdrojů.
EN10	Celkový objem recyklované a znovu použité vody	m ³	Procentuální podíl a celkový objem recyklované a znovu použité vody.
	Podíl recyklované a znovu použité vody na celkovém odběru vody	%	
Aspekt: Emise			

EN15	Přímé emise skleníkových plynů	t	Přímé emise skleníkových plynů - CO ₂ , CH ₄ , N ₂ O, HFCs, PFCs, SF ₆ , NF ₃ .
EN16	Nepřímé emise skleníkových plynů	t	Nepřímé emise skleníkových plynů - vyprodukovaná při výrobě dodávaných energií (elektřina, topení, chlazení, pára).
EN17	Další nepřímé emise skleníkových plynů	t	Další nepřímé emise skleníkových plynů - nad rámec EN15 a EN16.
EN18	Intenzita emise skleníkových plynů	t/jednotka produkce	
EN19	Snižování emise skleníkových plynů	t	
EN20	Emise látek poškozujících ozón	t	Emise látek, které poškozují ozón – podle hmotnosti.
EN21	NO _x , SO _x a jiné významné vzdušné emise	t	NO _x , SO _x a jiné významné vzdušné emise - podle druhu a hmotnosti.
ASPEKT: Odpadní vody a odpady			
EN22	Celkové množství vypouštěných odpadních vod	m ³	Celkové množství vypouštěných odpadních vod - podle kvality a místa vypouštění.
EN23	Celková hmotnost odpadů podle druhů a podle způsobu likvidace	t	
EN24	Celkový počet významných kontaminací	počet	
	Celkový objem významných kontaminací	t	
EN25	Hmotnost převážených, dovážených, vyvážených nebo upravovaných nebezpečných odpadů	t	Hmotnost převážených, dovážených, vyvážených nebo upravovaných odpadů považovaných za nebezpečné podle dodatků I, II, III a VIII k Basilejské úmluvě a procentuální podíl mezinárodně přepravovaných odpadů.
APEKT: Produkty a služby			
EN27	Zmírnění ekologických dopadů produktů a služeb	J, m ³ , t, %	Iniciativy na zmírnění ekologických vlivů hlavních produktů a služeb, rozsah dopadu těchto iniciativ - úspora energetické náročnosti, snižování emisí
EN28	Podíl zpětně odebraných výrobků a jejich obalových materiálů	%	Procento prodaných výrobků a jejich obalových materiálů, které byly navráceny zpět výrobcí za účelem recyklace a dalšího zpracování – podle kategorií.
ASPEKT: Dodržování předpisů na ochranu životního prostředí			
EN29	Peněžní hodnota pokut a sankcí za neplnění ekologické legislativy a předpisů	Kč	Peněžní hodnota významnějších pokut a celkový počet nepeněžních sankcí za neplnění ekologické legislativy a předpisů.
ASPEKT: Celkové náklady			

EN31	Celkový objem nákladů a investic do ochrany životního prostředí	Kč	Celkový objem nákladů a investic v oblasti ochrany životního prostředí - podle druhu.
ASPEKT: Přístup dodavatelů k ochraně životního prostředí			
EN32	Procento nových dodavatelů vybraných dle environmentálních kritérií	%	
EN32	Podíl dodavatelů mající nepříznivý dopad na životní prostředí	%	Významné aktuální a potenciální nepříznivé dopady na životní prostředí v rámci dodavatelského řetězce, včetně přijatých opatření.
EN33	Počet podaných stížností na neplnění ekologické legislativy a předpisů	počet	Mechanismy sloužící k vyřizování stížností týkajících se životního prostředí.

Zdroj: vlastní zpracování dle Global Reporting Initiative (2013)

4.4.5 Sociální výkonnost a její ukazatele

Podobně jako tomu bylo v environmentální oblasti, i zde je možné se na sociální výkonnost dívat z pohledu sociální účinnosti a efektivnosti. Můžeme zkoumat účinnost realizovaných akcí a iniciativ v sociální oblasti s ohledem na snížení negativních sociálních dopadů na společnosti nebo zvýšení uspokojení sociálních požadavků stakeholderů podniku. Socio-efektivnost vypovídá o tvorbě hodnoty při snížení negativních sociálních dopadů na společnost a propojuje sociální výkonnost s výkonností ekonomickou. Podle Kocmanové, Hřebíčka a kol. (2013) je socio-efektivnost vyjádřena poměrem ekonomického měřítka (obrat, zisk, přidaná hodnota) vůči sociálnímu měřítku (sociální dopady podniku na okolí).

Sociální výkonnost organizace je posuzována ve vztahu ke všem zúčastněným skupinám. Podnik by se měl zaměřit na ty skupiny a sociální aspekty podnikání, které budou mít největší vliv na tvorbu hodnoty.

Sociální oblast podnikání je hojně řešena v rámci koncepce společenské odpovědnosti firem (CSR), jejíž podstata a oblasti zaměření byly rozebrány v kapitole 3.2.2. Chování podniku dle principů CSR a naplnění hlavních CSR témat je předpokladem pro zvyšování sociální výkonnosti podniku.

Sociální výkonnost podniků řeší řada nadnárodních i národních organizací a institucí, které vydávají různé standardy, normy a požadavky na ukazatele sociální výkonnosti. Mezi nejznámější organizace tohoto typu patří např.:

- *Iniciativa UN Global Compact* - ve svých základních deseti principech udržitelného podnikání řeší oblast lidských práv, pracovního prostředí, životního prostředí a boj proti korupci.
- *Global Reporting Initiative (GRI)*, která ve svém poslední standardu G4 značně propracovala oblast sociální výkonnosti a věnuje se rozličným sociálním aspektům podnikání a možnostmi jejich měření a vykazování (viz dále).
- *International Labour Organization (ILO)*, která usiluje o prosazování sociální spravedlnosti a mezinárodně uznávaných pracovních práv.
- *AccountAbility* – mezinárodní organizace, které se svými standardy a poradenskou činností snaží o zlepšení praktik společensky odpovědného podnikání.

Z mezinárodních standardů a norem zabývajících se sociální oblastí podnikání lze uvést např.:

- *Social Accountability 8000 (SA 8000)*, která je referenční normou pro oblast sociální odpovědnosti a je zaměřena zejména na zlepšování podmínek práce.
- *AA 1000 AccountAbility Stakeholder Engagement Standard*, který řeší problematiku nastavení dialogu a zlepšování vztahů se stakeholdery podniku za účelem tvorby hodnoty.
- *ČSN OHSAS 18001*, která se zaměřuje na systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- Osvědčení *Bezpečný podnik* udělované Státním úřadem inspekce práce ve spolupráci s Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR při zavedení systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle požadavků českých i evropských předpisů.
- *Investors in People* představuje standard pro řízení a rozvoj lidských zdrojů.
- *Standard odpovědná firma*, v zahraničí známé jako London Benchmarking Group (LBG), jejímž členem je i Česká republika, měří účinky firemní filantropie.
- *ČSN ISO 26000* představující pokyny pro oblast CSR, ze sociálních témat se zabývá lidskými právy, praktikami z oblasti pracovních vztahů, etikou v podnikání, ochranou spotřebitele a komunitní angažovaností.

Výše uvedené standardy a normy se zaměřují vždy na vybraný sociální aspekt (nebo aspekty) podnikání, nepostihují vždy celou sociální oblast. Proto se autorce pro výběr klíčových ukazatelů sociální výkonnosti jeví jako nejvhodnější vyjít opět z metody GRI, která je koncipována mnohem komplexněji. Je zaměřena na čtyři klíčové sociální aspekty podnikání (pracovní postupy a důstojné pracovní podmínky, lidská práva, společnost a odpovědnost za produkty), které dále podrobně rozvádí. V následující tabulce autorka shrnuje vybrané ukazatele sociální výkonnosti, které je možné kvantitativně vyjádřit. Ukazatele vychází z metodiky GRI a provedené komparativní analýzy s dalšími mezinárodními standardy udržitelnosti (OECD, 2011a; UN Global Compact, 2014).

Tabulka 4 Vybrané ukazatele sociální výkonnosti dle GRI

SOCIÁLNÍ VÝKONNOST				
ASPEKT	Kód	Ukazatel	Jednotka	Poznámky
Pracovní postupy a důstojné pracovní podmínky				
Zaměstnávání				
	LA1	Počet nových zaměstnanců	počet	Celkový počet a poměr nových zaměstnanců podle typu pohlaví, věku, pracovního poměru, pracovních smluv a regionů.
		Poměr nových zaměstnanců	%	
		Počet fluktuace zaměstnanců	počet	Celkový počet a míra obměny (fluktuace) zaměstnanců podle věku, pohlaví a regionů.
		Poměr fluktuace zaměstnanců	%	
	LA2	Benefity poskytované zaměstnancům na plný úvazek	Kč	
	LA3	Počty zaměstnanců na mateřské/rodičovské dovolené podle pohlaví a počty navrátilivších se zaměstnanců z mateřské/rodičovské dovolené	počet	Počty zaměstnanců na mateřské/rodičovské dovolené a údaje o jejich návratu do zaměstnání podle pohlaví.
Vztahy mezi zaměstnanci a managementem				
	LA4	Délka výpovědní lhůty	měsíc	Minimální délka výpovědní lhůty v souvislosti s významnými provozními změnami. Uvádí se, zda je minimální délka výpovědní lhůty určena v kolektivních smlouvách.
Bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti				
	LA5	Podíl zaměstnanců v komisích BOZP	%	Podíl z celkového počtu zaměstnanců, kteří jsou zastoupeni ve společných oficiálních komisích BOZP, které jsou nápomocny radou v otázkách programů BOZP a při sledování jejich plnění.

	LA6	Podíl úrazovosti	%	Hodnoty úrazovosti, nemocnosti (nemoci z povolání), zameškaných dnů a absencí a celkový počet smrtelných pracovních úrazů podle regionů.
		Podíl nemocí z povolání	%	
		Počet zameškaných dní	den	
Školení a vzdělávání				
	LA9	Průměrný počet hodin věnovaných na školení na zaměstnance za rok	hod.	Průměrný počet hodin věnovaných školení - vztaženo na jednoho zaměstnance za rok s rozčleněním podle zaměstnaneckých kategorií.
	LA11	Podíl zaměstnanců, u nichž je hodnocena výkonnost a vývoj kariéry	%	Procentuální podíl zaměstnanců, u nichž se provádí pravidelné hodnocení výkonnosti a hodnocení vývoje kariéry.
Diverzita a rovné příležitosti				
	LA12	Podíl jedinců v řídicích funkcích	%	Složení řídicích orgánů společnosti a rozdělení zaměstnanců na kategorie podle pohlaví, věkových skupin, příslušnosti k menšinám a podle dalších ukazatelů diverzity.
Rovné odměňování mužů a žen				
	LA13	Poměr platů mužů a žen	%	Poměr základních platů mužů a žen podle jednotlivých kategorií zaměstnanců.
Posuzování pracovně-právních postupů dodavatelů				
	LA14	Procento nových dodavatelů plnících pracovně-právní kritéria	%	Procento nových dodavatelů, kteří byli vybráni na základě splnění pracovně-právních kritérií.
	LA15	Procento dodavatelů nedodržujících pracovně-právní postupy	%	Významné aktuální a potenciální nepříznivé dopady na pracovně-právní problematiku v rámci dodavatelského řetězce, včetně přijatých opatření.
Mechanismy sloužící k vyřizování stížností týkajících se pracovně-právní oblasti				
	LA16	Počet stížností na pracovně-právní postupy	počet	
Lidská práva				
	HR1	Počet dohod respektujících lidská práva	počet	Procentuální podíl a celkový počet významných dohod, které obsahují ustanovení o ochraně lidských práv, nebo k nim bylo provedeno šetření o problematice respektování lidských práv.
		Podíl dohod respektujících lidská práva	%	
	HR2	Počet hodin školení o ochraně lidských práv	hod.	Celkový počet hodin zaměstnaneckých školení o zásadách a postupech týkajících se jednotlivých aspektů ochrany lidských práv ve vztahu k činnosti dané organizace. Uvádí se i procentuální podíl proškolených zaměstnanců.
		Podíl proškolených zaměstnanců na ochranu lidských práv	%	
Nediskriminace				
	HR3	Počet případů diskriminace	počet	Celkový počet případů diskriminace, včetně přijatých opatření.

Svoboda sdružování a kolektivního vyjednávání				
		Provozy, u nichž by mohla být ohrožena svoboda shromažďování nebo kolektivního vyjednávání	počet	Provozy a dodavatelé, u nichž by mohla být vážně ohrožena svoboda shromažďování nebo kolektivního vyjednávání, včetně přijatých opatření.
	HR4	Dodavatelé, u nichž by mohla být ohrožena svoboda shromažďování nebo kolektivního vyjednávání	počet	
Dětská práce				
		Provozy s rizikem dětské práce	počet	Provozy a dodavatelé, u nichž bylo zjištěno značné riziko dětské práce. Uvádí se opatření, která mají přispět k eliminaci dětské práce.
	HR5	Dodavatelé s rizikem dětské práce	počet	
Nucená a povinná práce				
		Provozy s rizikem nucené nebo povinné práce	počet	Provozy a dodavatelé, u nichž bylo zjištěno značné riziko nucené nebo povinné práce. Uvádí se opatření, která mají přispět k eliminaci nucené nebo povinné práce.
	HR6	Dodavatelé s rizikem nucené nebo povinné práce	počet	
Bezpečnostní postupy				
	HR7	Podíl pracovníků proškolených v otázkách lidských práv	%	Procentuální podíl bezpečnostních pracovníků, kteří byli školeni o zásadách a postupech organizace pro otázky lidských práv relevantních pro její provozy.
Práva původních etnik				
	HR8	Celkový počet případů porušení práv původních obyvatel	počet	Celkový počet případů porušení práv původních obyvatel. Uveďte případná přijatá opatření.
Hodnocení				
	HR9	Počet a podíl provozů hodnocených na dodržování lidských práv	počet/%	Celkový počet a procentuální podíl provozů, u kterých dochází k hodnocení dodržování lidských práv
Posuzování dodržování lidských práv u dodavatelů				
	HR10	Procento nových dodavatelů dodržujících lidská práva	%	Procento nových dodavatelů, kteří byli vybráni na základě dodržování lidských práv.
	HR11	Procento dodavatelů nedodržujících lidská práva	%	Významné aktuální a potenciální nepříznivé dopady na problematiku lidských práv v rámci dodavatelského řetězce, včetně přijatých opatření.
Mechanismy sloužící k vyřizování stížností týkajících se oblasti lidských práv				
	HR12	Počet stížností na dodržování lidských práv	počet	
Společnost				
Komunita				
	SO1	Počet provozů orientovaných na místní komunitu	počet	Povaha, rozsah a efektivita veškerých programů a postupů vyhodnocujících a kontrolujících dopady provozů organizace na místní komunity (všechny fáze činnosti).

	SO2	Provozy s negativním vlivem na místní komunitu	počet	Provozy se signifikantně negativním vlivem na místní komunitu.
Korupce				
	SO3	Počet a podíl útvarů analyzovaných z hlediska rizika korupce	počet/%	Podíl a celkový počet obchodních útvarů analyzovaných z hlediska rizika korupce.
	SO4	Podíl zaměstnanců proškolených o protikorupčních zásadách	%	Podíl zaměstnanců, kteří prošli školením o protikorupčních zásadách společnosti.
	SO5	Potvrzené případy korupce	počet	Potvrzené případy korupce a přijatá opatření.
Veřejná politika				
	SO6	Celková hodnota příspěvků politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím	Kč	Celková hodnota finančních a věcných příspěvků politickým stranám, politikům a souvisejícím institucím rozčleněná podle zemí.
Protikorupční chování				
	SO7	Počet právních šetření v případech protikonkurenčního chování a monopolních praktik	počet	Celkový počet právních zákroků v případech protikonkurenčního chování a monopolních praktik. Výsledky těchto zákroků.
Dodržování právních norem				
	SO8	Hodnota pokut a sankcí za nedodržení zákonů a předpisů	Kč	Peněžní hodnota významnějších pokut a celkový počet nepeněžních sankcí za nedodržení zákonů a předpisů.
Posuzování vlivu dodavatelů na společnost				
	SO9	Procento nových dodavatelů hodnocených na jejich vliv na společnost	%	Procento nových dodavatelů, kteří byli vybráni na základě kritérií týkajících se jejich vlivu na společnost.
	SO10	Procento dodavatelů s negativním vlivem na společnost	%	Významné aktuální a potenciální nepříznivé dopady na společnost v rámci dodavatelského řetězce, včetně přijatých opatření.
Mechanismy sloužící k vyřizování stížností týkajících se vlivu provozů na společnost				
	SO11	Počet stížností na vliv provozů na společnost	počet	
Odpovědnost za produkty				
Zdraví a bezpečí zákazníků				
	PR1	Podíl produktů a služeb hodnocených z hlediska jejich vlivu na zdraví a bezpečí zákazníků	%	Fáze životního cyklu výrobků a služeb, v jejichž průběhu jsou vyhodnocovány jejich vlivy na zdraví a bezpečí zákazníků s cílem zajistit zlepšení a podíl významných kategorií produktů a služeb, na které se tyto postupy vztahují.
	PR2	Počet případů neplnění zdravotních a bezpečnostních předpisů	počet	Celkový počet případů neplnění předpisů a dobrovolně přijatých kodexů, které se týkají zdravotních a bezpečnostních dopadů produktů a služeb v průběhu jejich životnosti. Rozčlenit podle typu učiněného závěru.

Označení výrobků a služeb				
	PR3	Povinné označení výrobků	ano/ne	Typy požadovaných informací o produktech a službách a podíl významných produktů a služeb, jichž se tyto informace týkají (původ jednotlivých komponent a jejich dopad na společnost a životní prostředí, pokyny k užívání a způsob likvidace).
	PR4	Počet případů neplnění povinného značení výrobků a služeb	počet	Celkový počet případů neplnění předpisů a dobrovolně přijatých kodexů týkajících se informací o produktech, službách a jejich značení. Rozčlenit podle typu učiněného závěru.
Marketingová komunikace				
	PR7	Počet případů porušení předpisů o marketingové komunikaci	počet	Celkový počet případů nedodržení předpisů a dobrovolně přijatých kodexů týkajících se marketingových sdělení rozčleněné podle učiněných závěrů.
Soukromí zákazníků				
	PR8	Počet stížností na porušení soukromí zákazníků a ztráty dat o zákaznících	počet	Celkový počet zdůvodněných stížností na porušení soukromí zákazníků a ztráty dat o zákaznících.
Dodržování právních předpisů				
	PR9	Hodnota pokut za neplnění zákonů a předpisů týkajících se zajišťování a používání produktů a služeb	Kč	Peněžní hodnota významných pokut za neplnění zákonů a předpisů týkajících se zajišťování a používání produktů a služeb.

Zdroj: vlastní zpracování dle Global Reporting Initiative (2013)

4.4.6 Vliv corporate governance na udržitelnou výkonnost podniku

V posledních letech se k třem základním složkám udržitelné výkonnosti (ekonomické, environmentální a sociální) přidává ještě **výkonnost správy a řízení podniku (corporate governance)**. Základní myšlenkou tohoto začlenění je přesvědčení, že pokud bude společnost správně řízena (bude zde nastaven a dodržován vhodný systém pravidel pro řízení a správu společnosti), projeví se toto nejen v ekonomických výsledcích podniku, ale i v jeho schopnosti trvale udržitelného dlouhodobého rozvoje.

Problematicke corporate governance a jejímu vlivu na výkonnost organizací a zejména nastavení na úrovni podniků je věnována celosvětově velká pozornost. Role správy a řízení společností je samozřejmě nepostradatelná, každá společnost potřebuje řídicí orgán a systém pravidel, který zajistí, že podnik bude řízen správným způsobem a bude řízen dobře. Zájem o problematiku corporate governance dramaticky roste od začátku

21. století po sérii různých firemních podvodů, manažerských pochybení a nedbalostí, která způsobila masivní ztráty bohatství akcionářů (Baker & Anderson, 2010). Corporate governance je obvykle definována jako „*postupy a procesy, podle nichž je organizace řízena a kontrolována*“ (Cadbury, 1992; OECD, 1999). Corporate governance zahrnuje činnosti vedení společnosti (statutárního orgánu společnosti) a jeho vztahy s akcionáři, manažery, ale také s externími stranami, jako jsou auditoři, regulátoři a další zúčastněné strany (Tricker, 2012). Struktura corporate governance určuje rozdělení práv a povinností mezi těmito různými účastníky v organizaci (tzn. mezi vedením společnosti, manažery, akcionáři a ostatními účastníky) a stanoví pravidla a postupy pro rozhodování (Ho, 2005; OECD, 2004). Můžeme se setkat s celou řadou různých definic, které byly vyprodukovány v posledních letech. Definice obvykle řeší vzorce chování podniků, pokud jde o výkonnost, účinnost, růst, finanční strukturu a zacházení s akcionáři a dalšími zúčastněnými stranami. Na druhé straně se můžeme setkat s jinou skupinou definic, která vychází z normativního rámce a pravidel, podle kterých by se firmy měly chovat, jako jsou pravidla právního systému, soudnictví, finančních trhů a trhů výrobních faktorů (např. trhu práce), viz např. (Claessens, 2003; Nerantzidis, Filos & Lazarides, 2012). Podle OECD (2004) je corporate governance jedním z klíčových prvků pro zvyšování ekonomické efektivnosti a růstu podniků, jakož i posílení důvěry investorů. Corporate governance by měla být řešena způsobem vedoucím k zajištění návratnosti investic investorů (Shleifer & Vishny, 1997). Firemní systémy a postupy by zároveň měly zajistit odpovědnost a etické chování. Corporate governance se vztahuje na mnoho oblastí, včetně podávání zpráv pro vlastníky, manažery a dalšími zúčastněnými stranami.

Můžeme také sledovat, jak se různé přístupy ke corporate governance mění spolu s vývojovými trendy ve společnosti. V globálním podnikatelském prostředí jsme svědky odlišných názorů volajících po změně přístupů k řízení podniků způsobem, který bude zajišťovat efektivní výkon a vhodnou sociální odpovědnost a udržitelnost podniku, například Kontes (2004), Tricker (2012).

Jak na mezinárodní úrovni (např. OECD, Mezinárodní federace účetních IFAC), tak na úrovních jednotlivých států je snaha o nastolení pravidel a standardů corporate governance. V České republice byl Komisí pro cenné papíry vydán *Kodex správy a řízení společností*, který vychází z principů OECD (Komise pro cenné papíry, 2004). Z analýzy jednotlivých mezinárodních i národních kodexů řešících corporate

governance vyplývá, že ukazatele výkonnosti v této oblasti se zaměřují nejčastěji na: vykazování vlastnictví korporací dle různých kategorií, hlasovací práva, spravedlivé zacházení s akcionáři, složení členů výkonných a kontrolních orgánů společností a jejich nezávislost, pravidla a povinnosti členství v radách, odpovědnost představenstva a dozorčí rady, odměňování členů orgánů společnosti, průhlednost, otázky korupce, předcházení riziku podvodů apod.

Úloha corporate governance při integraci aspektů udržitelnosti do řízení podniku a její vliv na zajištění udržitelné výkonnosti podniku jsou nediskutovatelné. Autorka práce si je vědoma, že udržitelná výkonnost podniku bude do určité míry ovlivňována výkonností, kterou bude vykazovat corporate governance. Srovnání a řízení výkonnosti corporate governance se ale ukazuje jako velmi složitá otázka díky rozdílnosti systémů řízení jednotlivých korporací, jejich rozličným strukturám a také zvyklostem řízení obchodních korporací v jednotlivých zemích, stejně tak poté kvantifikace vlivu corporate governance na finanční výsledky společností. Analýza vykazovaných indikátorů udržitelného rozvoje zvoleného vzorku zkoumaných podniků uvedená v kapitole 5 se tedy zaměřuje jen na základní tři dimenze udržitelného rozvoje a otázku výkonnosti corporate governance blíže nezkoumá.

5 Přístup vybraných podniků v České republice k problematice udržitelnosti

Tato část habilitační práce vychází z teoretických předpokladů aplikace koncepce udržitelnosti na podnikové úrovni a je zaměřena na hlubší poznání problematiky z hlediska praktického uplatnění v podnikové praxi. Jsou zde prezentovány výsledky vlastních studií a prací realizovaných autorkou v letech 2012 – 2016.

Přístup českých podniků k rozvoji koncepce udržitelnosti, vliv této koncepce na finanční výkonnost podniků a měření výkonnosti byl zkoumán na základě vlastního výzkumu skládajícího se z několika postupně realizovaných dílčích částí. Výzkum probíhal v rámci interních výzkumných grantů řešených na Západočeské univerzitě, u nichž autorka práce byla hlavním řešitelem, konkrétně se jedná o:

- *SGS-2012-022 - Rozvoj teorie a praxe finančního řízení* – tento grant byl řešen v roce 2012 a zaměřoval se na rozvoj finančního řízení podniků a účetních subsystémů v podmínkách udržitelného rozvoje.
- *SGS-2013-040 - Paradigma vývoje v 21. století a jeho vliv na chování ekonomických subjektů* – tento grant byl řešen v letech 2013 – 2014 a navázal s dalším zkoumáním dopadů vývojových trendů ve společnosti na chování ekonomických subjektů s ohledem na využívané metody a nástroje, a to v rovině finančního řízení podnikatelských subjektů, účetních systémů a daňových aspektů.

Z výše uvedených dvou grantů jsou v práci využity vybrané výstupy empirického šetření realizovaného v letech 2012 a 2013. Vybrané výstupy jsou podrobněji rozvedeny v dalším textu včetně diskuse získaných výsledků.

- *SGS-2015-021 - Rozvoj přístupů finančního řízení jako nástroje růstu hodnoty firmy* – grant řešený v letech 2015 – 2016 zaměřený na aplikaci vybraných přístupů finančního řízení podniků za účelem dlouhodobého růstu hodnoty firmy.

V rámci tohoto grantu autorka nasbírala informace a data o současné zavedené praxi integrace koncepce udržitelnosti na příkladu 100 vybraných českých podniků, které se staly podkladem pro následně provedenou kvantitativní analýzu.

Výzkumné činnosti autorky ve zkoumané problematice byly dále rozšířeny v rámci mezinárodního standardního grantu podpořeného Visegrádským fondem, kde autorka práce byla hlavním řešitel spolupříjemce grantu, konkrétně se jednalo o grant:

- 21310155 - *Festival of Science as a platform for intensifying cooperation between V4 region universities.*

V rámci tohoto projektu byla navázána úzká spolupráce s ostatními řešiteli zemí V4 a podrobně zkoumána problematika společenské odpovědnosti v průmyslových podnicích. Výstupem řešení projektu bylo vydání publikace: Krechovská, M., Dvořáková, L., & Srchová, M. (2015). *Innovation in Industrial Companies - Corporate Social Responsibility in Logistics Processes of the Supply Chain*. Trnava: Slovak University of Technology in Bratislava.

V této kapitole jsou nejprve uvedeny výsledky provedeného empirického šetření v letech 2012 - 2013 a následně výsledky navazující kvantitativní analýzy nejvýznamnějších 100 podniků v ČR realizované v letech 2015 - 2016.

5.1 Výsledky empirického výzkumu a jejich diskuse

Tato podkapitola přináší výsledky dotazníkové šetření, které bylo součástí výše uvedeného interního grantu, obsahovalo tedy i další tematické oblasti. V práci jsou vyhodnoceny pouze otázky významné pro zaměření habilitační práce. Výstupy provedeného vlastního empirického šetření jsou zároveň komparovány s výstupy ostatních realizovaných výzkumů na toto téma, a to jak domácích, tak zahraničních.

5.1.1 Cíl a výzkumné otázky

Cílem empirického šetření bylo zmapovat přístup podniků v ČR ke společenské odpovědnosti a udržitelnému rozvoji a identifikovat případné symptomy ve vybraných oblastech finančního řízení podniků. Jednalo se o úvodní šetření realizované v časovém období let 2012 a 2013. V návaznosti na tento cíl byly stanoveny následující výzkumné otázky (VO, viz tabulka 5), které směřovaly do čtyř základních oblastí:

1. Zájem o koncepci udržitelnosti ze strany podniků.
2. Udržitelnost jako součást řízení a strategie podniků.
3. Oblast měření a řízení výkonnosti podniků.
4. Reporting nefinančních informací.

Tabulka 5 Přehled výzkumných otázek k přístupu českých podniků k udržitelnosti

Označení	Výzkumná otázka
VO1	Je koncepce udržitelného rozvoje aktuálním trendem i na podnikové úrovni?
VO1a	Jaké jsou nejčastější aktivity podniků v kontextu udržitelného rozvoje?
VO2	Je udržitelnost součástí podnikové řízení a strategie podniků?
VO2a	Závisí zahrnutí udržitelnosti do podnikového řízení a strategie podniků na velikosti podniků?
VO3	Mají dotazované podniky zaveden systém měření a řízení výkonnosti?
VO3a	Závisí zavedení systému měření a řízení výkonnosti na velikosti podniků?
VO3b	Závisí integrace aspektů udržitelnosti do systému měření a řízení výkonnosti na velikosti podniků?
VO4	Vykazují podniky environmentální a sociální aspekty svého podnikání (nefinanční reporting)?
VO4a	Závisí nefinanční reporting na velikosti podniků?

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.2 Využití výzkumné metody a technika sběru dat

Za výzkumnou metodu bylo zvoleno dotazníkové šetření mezi malými, středními a velkými podniky působícími v České republice v různých oborech podnikání. Mikropodniky byly z dotazníkového šetření vyloučeny.

Dotazník obsahoval jak otázky otevřené, tak uzavřené, kde respondenti vybírali z nabízených možností. V některých otázkách bylo možné volit i více odpovědí, případně uvést odpověď jinou (pokud nebyla správná možnost mezi nabízenými). Dotazník obsahoval tři skupiny otázek:

1. **Identifikační otázky** sloužící pro popis vzorku respondentů – bylo stanoveno celkem 6 otázek za účelem zjištění charakteristik respondentů jako je právní forma podnikání, odvětví, kraj působení, počet zaměstnanců, výše obratu, vlastnictví podniku.
2. **Úvodní otázky** k problematice udržitelnosti a společenské odpovědnosti za účelem zjištění postoje podniků ke koncepci udržitelnosti (celkem 6 otázek).

3. **Hlavní otázky** zaměřující se již na konkrétní činnosti a aktivity podniků v souvislosti s integrací koncepce udržitelnosti do řízení podniku v jednotlivých konkrétních zkoumaných oblastech (celkem 24 otázek).

Byla vytvořena papírová i elektronická verze dotazníků, která byla distribuována respondentům následujícími způsoby:

1. Bylo využito databáze spolupracujících podniků, která má Fakulta ekonomická Západočeské univerzity v Plzni vedené již z dříve uskutečněných výzkumů minulých let.
2. Za účelem zvýšení počtu respondentů bylo využito i soukromých a pracovních kontaktů vyučujících a studentů, dotazníky byly distribuovány prostřednictvím studentů zaměstnaných v podnicích a osob majících v podnicích určité vazby.
3. Dále byly dotazníky rozesílány e-mailovou poštou dle náhodného výběru podniků.

Tímto způsobem bylo distribuováno celkem 300 dotazníků. Respondenty za jednotlivé podniky byly osoby odpovědné za chod a řízení podniku a pracovníci odpovědní za informační podporu řízení: majitelé a generální ředitelé (12 %), pracovníci vyššího managementu (ekonomičtí nebo finanční ředitelé – 15 %), ostatní pracovníci specializovaných oddělení (hlavní účetní, účetní a ekonomická oddělení – 44 %, controlling – 29 %).

Použité statistické metody

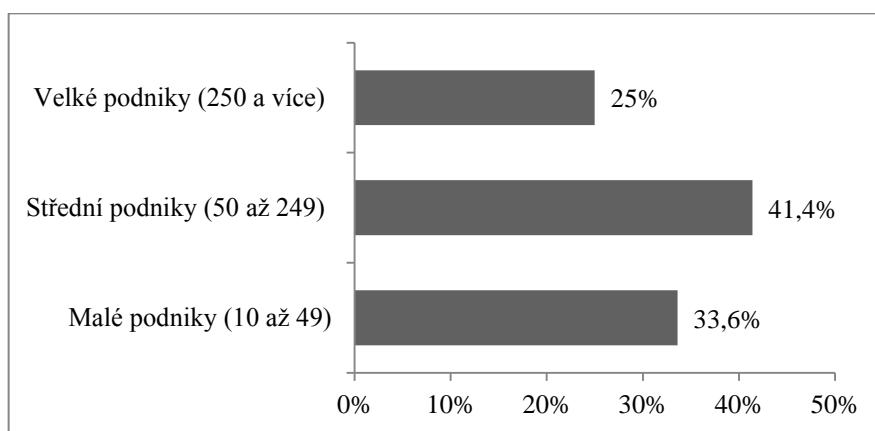
Pro účely identifikace závislostí mezi daty analyzovaných podniků byla využita testovací statistika χ^2 , pro zjištění intenzity vztahu mezi proměnnými poté Cramerův koeficient (V). Stanovení testovací statistiky i Cramerova koeficientu je uvedeno dále v podkapitole 5.1.4.

5.1.3 Zkoumaný vzorek a charakteristika respondentů

Získaný soubor dat byl očištěn o neúplně vyplněné dotazníky. Výsledný soubor představovalo celkem 193 podniků. Z hlediska počtu podniků v ČR a reprezentativnosti vzorku lze tento soubor považovat pouze za dílčí šetření aplikace zkoumané problematiky v podnikové praxi.

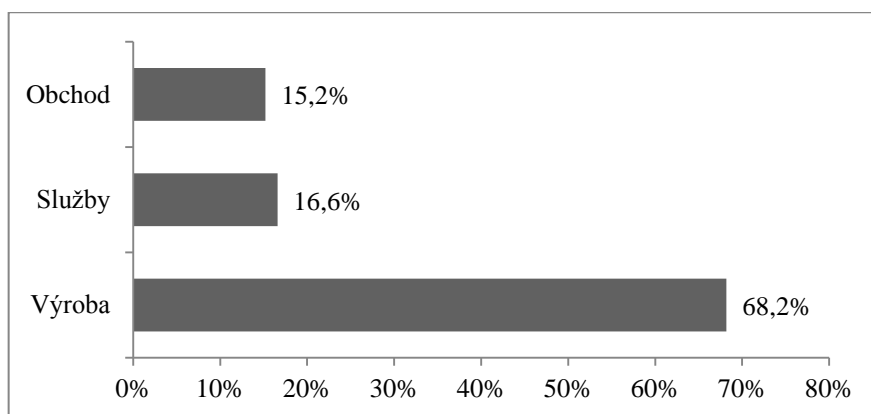
Protože byly očekávány rozdílné výsledky v závislosti na velikosti podniku, respondenti byli rozděleni do kategorií malé, střední a velké podniky. Pro potřeby dotazníkového šetření byli respondenti rozděleni do kategorií podle kritéria počtu zaměstnanců. Četnost jednotlivých kategorií znázorňuje následující obrázek, ze kterého je patrné, že nejvíce byly ve zkoumaném vzorku zastoupeny střední podniky (41 % respondentů). Pokud jde o zaměření činnosti podniků, převažovaly podniky výrobní (68 % respondentů), další zastoupení z hlediska velikosti a převažujícího zaměření činnosti podniků je možné vidět na následujících obrázcích.

Obrázek 15 Rozdělení respondentů podle počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 16 Rozdělení respondentů podle převažujícího zaměření činnosti



Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska místa podnikání byly ve vzorku zastoupeny podniky z celé České republiky. Nejčetnější skupinu představovaly podniky z Plzeňského kraje (48 %), dále Středočeského a Jihočeského kraje, následované krajem Karlovarským. Nejčastější právní formou podnikání byla společnost s ručením omezeným (62 %) a dále akciová společnost (30 %), zbývajících 8 % představovala družstva, komanditní společnost

a neziskové organizace. V 66 % respondentů se jednalo o český podnik bez zahraniční spoluúčasti.

5.1.4 Výsledky empirického šetření

Výsledky empirického šetření jsou řazeny chronologicky dle položených výzkumných otázek nadefinovaných v kapitole 5.1.1, na které se snaží odpovědět.

VO1: Koncepce udržitelnosti na úrovni podniků

Výsledky šetření ukázaly, že téma udržitelnosti již není řešeno jen na úrovni makroekonomické, či akademické, ale dostalo se i do povědomí českých podniků. Na otázku, zda se management podniku již setkal s koncepcí udržitelného rozvoje či společenské odpovědnosti⁸, odpovědělo kladně celkem 147 podniků, tj. 76 % celkového počtu dotazovaných. Největší povědomí o koncepci udržitelnosti prokázaly velké podniky, kdy téměř 90 % dotazovaných velkých podniků má s koncepcí zkušenosti, u středních podniků se jedná téměř o 79 %, v kategorii malých o 63 % podniků.

Tabulka 6 Znalost koncepce udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti na úrovni podniku

	Malé podniky	Střední podniky	Velké podniky	Celkem
Ano	41	63	43	147
Ne	24	17	5	46
Celkem	65	80	48	193

Zdroj: vlastní zpracování

Z uvedeného vyplývá, že koncepce udržitelného rozvoje představuje velmi aktuální trend i na podnikové úrovni. Tento výstup potvrzují i závěry ostatních českých (Henkel, 2012) i zahraničních studií (studie UN Global Compact & Accenture (2011) a studie Ernst & Young & GreenBiz Group, 2012) provedených ve stejném časovém období na toto téma.

Dále bylo zjišťováno, proč se koncepce udržitelnosti stala moderním podnikovým trendem a z jakých důvodů jí podniky věnují svoji pozornost. **Většina dotazovaných považuje podnikání v souladu s principy udržitelného rozvoje za nezbytný předpoklad ekonomického úspěchu.** Jak ukazují výsledky zachycené v následující

⁸ V rámci této otázky byly uvedené obě dvě koncepce, udržitelný rozvoj i společenská odpovědnost, neboť bylo zjištěno, že zástupci podniků nijak mezi těmito pojmy nerozlišují a považují je ve většině případů za totožné.

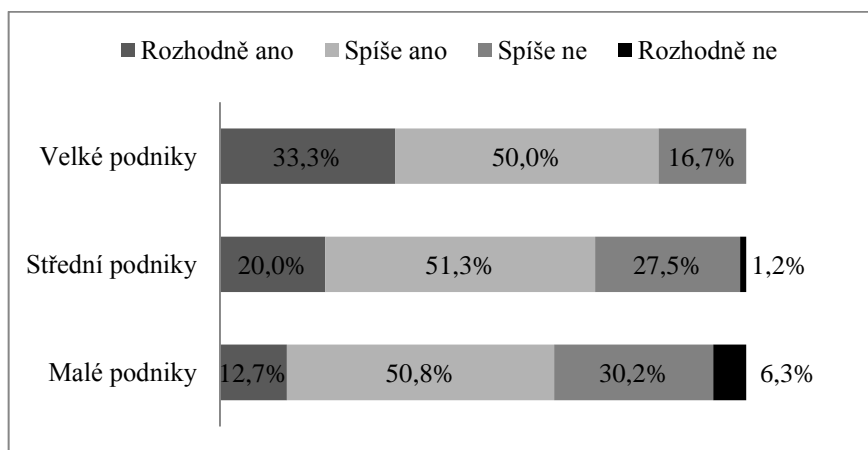
tabulce, tohoto názoru je 72 % dotazovaných podniků (celkem 139 podniků, odpovědi „rozhodně ano“ a „spíše ano“). Při bližším pohledu na výsledky podle kategorizace podniků jsou patrné rozdíly v závislosti na velikosti podniků. Přínosy udržitelnosti v podobě potenciálního růstu ekonomických výsledků (odpovědi „rozhodně ano“ a „spíše ano“) vnímá přes 80 % respondentů velkých podniků, přes 70 % respondentů středních podniků a přes 60 % respondentů podniků malých. Část podniků, která není rozhodně přesvědčena o tom, že by podnikání podle principů udržitelnosti podporovalo ekonomický prospěch, je opravdu velmi malá, představují ji podniky malé (kolem 6 % podniků) a střední (kolem 1 % podniků).

Tabulka 7 Podnikání v souladu s koncepcí udržitelného rozvoje jako předpoklad ekonomického úspěchu

<i>Je princip udržitelného rozvoje nezbytným předpokladem ekonomického úspěchu firmy?</i>	Malé podniky	Střední podniky	Velké podniky	Celkem
Rozhodně ano	8	16	16	40
Spíše ano	34	41	24	99
Spíše ne	19	22	8	49
Rozhodně ne	4	1	0	5
Celkem	65	80	48	193

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 17 Podnikání v souladu s koncepcí udržitelného rozvoje jako předpoklad ekonomického úspěchu podle velikosti podniků



Zdroj: vlastní zpracování

Podobné výsledky byly získány ve vnímání spojitosti mezi podnikáním ve smyslu principů udržitelného rozvoje a jeho přínosu ve formě konkurenční výhody. Udržitelný rozvoj jako prostředek, který může podniku přinést konkurenční výhodu, označilo 70 % z celkového počtu respondentů (celkem 136 firem, odpovědi „rozhodně ano“ a „spíše

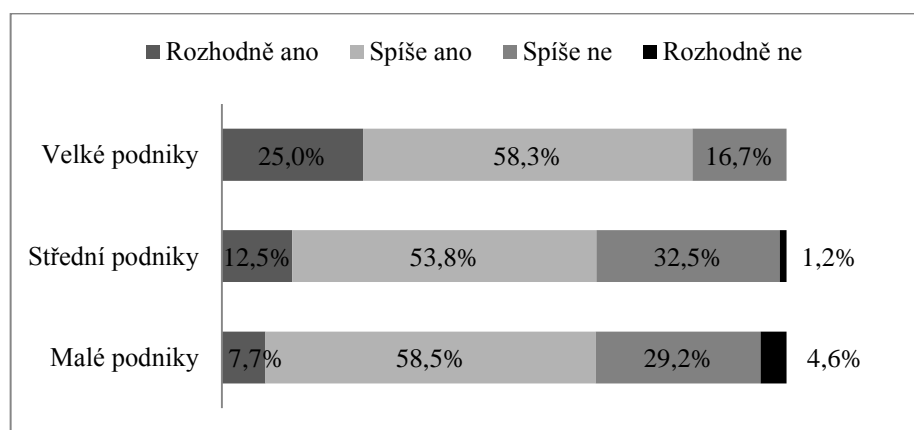
ano“). O této skutečnosti je přesvědčeno přes 80 % velkých podniku a přes 60 % malých a středních podniků, podrobněji viz následující tabulka a obrázek.

Tabulka 8 Podnikání v souladu s koncepcí udržitelného rozvoje jako konkurenční výhoda

<i>Přináší udržitelný rozvoj podniku konkurenční výhodu?</i>	Malé podniky	Střední podniky	Velké podniky	Celkem
Rozhodně ano	5	10	12	27
Spíše ano	38	43	28	109
Spíše ne	19	26	8	53
Rozhodně ne	3	1	0	4
Celkem	65	80	48	193

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 18 Podnikání v souladu s koncepcí udržitelného rozvoje jako konkurenční výhoda podle velikosti podniků



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky vlastního šetření potvrdily i jiné průzkumy mezi českými podniky ohledně jejich přístupu k problematice udržitelného rozvoje realizované společností Henkel ČR ve spolupráci s agenturou GFK Czech (Henkel, 2012), kde udržitelný rozvoj za příležitost pro růst své konkurenceschopnosti označilo 77 % respondentů.

Přístupy českých podniků odpovídají i výsledkům mezinárodních studií. Např. podle studie, kterou realizovala společnost Accenture pro UN Global Compact⁹ na vzorku 1000 výkonných ředitelů společností po celém světě 93 % ředitelů, se kterými

⁹ UN Global Compact je mezinárodní iniciativa, jejímž cílem je podpora podniků v zavádění principů udržitelnosti do podnikání prostřednictvím naplnění 10 principů pokrývajících oblasti lidských práv, pracovních podmínek, životního prostředí a protikorupčních opatření. Iniciativa funguje jako síť, která sdružuje podniky a organizace z celého světa. O naplňování principů sdružené podniky a organizace poté navenek informují prostřednictvím každoroční zprávy COP (Communication of Progress), více na <https://www.unglobalcompact.org/>.

byly vedené expertní hloubkové pohovory, je přesvědčeno, že udržitelnost je důležitá pro budoucí úspěch podnikání, důraz je přitom kladem na přesun od otázky morálního chování podniku vůči společnosti k vytvoření nového modelu podnikání zahrnujícího prvky udržitelnosti (UN Global Compact & Accenture, 2010).

VO1a: Aktivita podniků v kontextu udržitelného rozvoje

Většina oslovených podniků se domnívá, že jejich podnik přispívá k trvale udržitelnému rozvoji společnosti (mínění uvedlo celkem přes 80 % malých a středních podniků a přes 90 % velkých podniků). Většina firem přitom podporuje společensky prospěšné aktivity. Mezi nejčastější aktivity podniků v tomto ohledu patří péče o zaměstnance (nejčastěji ve formě vzdělávání zaměstnanců), péče o komunity a podnikové okolí (nejčastěji ve formě sponzoringu) a ochrana životního prostředí. Přehled dalších aktivit je vidět v následující tabulce.

Tabulka 9 Nejčastější aktivity podniků v kontextu udržitelného rozvoje

Aktivita	Podíl podniků v %		
	Malé podniky	Střední podniky	Velké podniky
Sponzoring	31,5	28,6	23,5
Vzdělávání zaměstnanců	30	32,6	32,4
Podpora regionu	9,5	7,4	8,8
Ochrana životního prostředí	12	18,9	19,1
Podpora neziskového sektoru	12	9,7	11,8
Jiné*	5	2,8	4,4

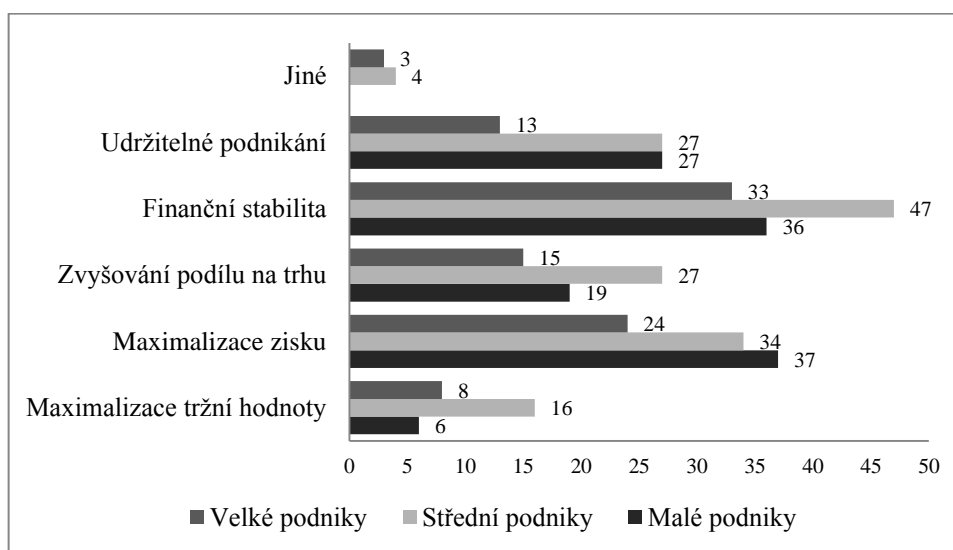
*Pozn.: Mezi jiné aktivity, které firmy uváděly, patří filantropie, zaměstnávání osob se zdravotním postižením, spolupráce se školami.

Zdroj: vlastní zpracování

VO2: Udržitelnost jako součást řízení a strategie podniků

Podíváme-li se na **cíle podnikání** dotazovaných subjektů v roce 2012 z hlediska jejich absolutní četnosti, převažujícím cílem bez ohledu na velikost podniku je finanční stabilita následovaná maximalizací zisku. Udržitelné podnikání se objevilo na třetím místě. Kvantifikaci dalších cílů uvádí následující obrázek 19.

Obrázek 19 Cíle podnikání v roce 2012



Pozn.: Respondenti měli možnost volit více odpovědí.

Mezi jiné cíle, které podniky uvedly, patří udržování dobrých vztahů se zákazníky, spokojenost zákazníků a následně zvyšování kvality poskytovaných služeb.

Zdroj: vlastní zpracování

Převládá tedy zaměření podniků na finanční výsledky. Pozitivním zjištěním je pozice udržitelného podnikání na třetím místě. Ukazuje se, že podniky vnímají a uvědomují si význam pojmu udržitelnosti pro jejich budoucí výkonnost, a možná i přežití. Sledují vývoj podnikatelského prostředí a globálních trendů a tyto trendy jim nejsou lhostejné. *Ale jaký je přístup managementu k integraci udržitelnosti do podnikového řízení?*

Ačkoli většina podniků bere v úvahu koncepci udržitelného rozvoje jako předpoklad pro budoucí hospodářský úspěch jejich společnosti, více než polovina malých a středních podniků nepracuje s pojmem udržitelného rozvoje v rámci podnikové strategie a řízení. Na základě tohoto zjištění byla testována závislost integrace udržitelnosti do podnikového řízení a strategie na velikosti podniku s využitím následujících hypotéz:

H_0 : *Integrace udržitelnosti do podnikového managementu a strategie nezávisí na velikosti podniku.*

H_1 : *Integrace udržitelnosti do podnikového řízení a strategie závisí na velikosti podniku.*

Pro zjištění, zda se pozorované rozložení četností liší od teoretického rozložení četností, byl použit chí-kvadrát test (χ^2 test).

Následující kontingenční tabulka ukazuje hodnoty pozorovaných (empirických) četností (n_{ij}) a očekávaných četností (m_{ij}) v i -tém řádku a j -tém sloupci tabulky. Očekávané četnosti byly spočteny podle vzorce (Hendl, 2009):

$$m_{ij} = \frac{n_{i.} \times n_{.j}}{n} \quad (10)$$

Pro $i = 1, 2, \dots, r$ and $j = 1, 2, \dots, s$, kde $n_{i.}$ and $n_{.j}$ jsou řádkové a sloupcové součty empirických četností, n vyjadřuje celkový počet pozorování.

Tabulka 10 Empirické a očekávané četnosti integrace udržitelnosti do podnikové strategie a řízení dotazovaných podniků

<i>Pracujete s udržitelností v rámci strategie a řízení podniku?</i>	Malé podniky		Střední podniky		Velké podniky		Celkem ($n_{i.}, m_{i.}$)
	n_{ij}	m_{ij}	n_{ij}	m_{ij}	n_{ij}	m_{ij}	
Ano	26	33.005	38	40.622	34	24.373	98
Ne	39	31.995	42	39.378	14	23.627	95
Celkem ($n_{.j}, m_{.j}$)	65	65	80	80	48	48	193

Zdroj: vlastní zpracování, (Krechovská, Taušl Procházková, 2014)

Testovací statistika byla spočtena podle vzorce (Hendl, 2009):

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - m_{ij})^2}{m_{ij}} \quad (11)$$

Hodnota χ^2 testu (testovací statistika) byla porovnána s kritickou hodnotou χ^2 rozdělení s $(r-1) \times (s-1)$ stupňů volnosti na zvolené hladině významnosti ($\alpha = 5\%$), kde r je počet řádků a s je počet sloupců. Spočtené testovací kritérium $\chi^2 = 11,0894$ je vyšší než kritická hodnota χ^2 rozdělení (5,9918). H_0 byla zamítnuta a byl prokázán vztah mezi dvěma proměnnými.

Intenzita vztahu byla dále měřena pomocí Cramerova koeficientu (V) (Řezanková, 2011):

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{n(q-1)}} \quad (12)$$

Kde $q = \min \{r, s\}$.

Cramerův koeficient ($V = 0,2397$) ukázal na slabou závislost.

VO3: Měření a řízení výkonnosti podniku

Podle výsledků dotazníkového šetření má většina zkoumaných podniků zavedený systém měření a řízení výkonnosti podniku, jak je patrné z tabulky 11.

Tabulka 11 Implementace systému měření a řízení výkonnosti podniku

<i>Máte zaveden systém měření a řízení výkonnosti podniku?</i>	Malé podniky	Střední podniky	Velké podniky	Celkem
Ano	42	62	46	150
Ne	23	18	2	43
Celkem	65	80	48	193

Zdroj: vlastní zpracování

Byla testována závislost zavedení systému měření a řízení výkonnosti podle velikosti podniku za použití již dříve zmíněného χ^2 testu. Definovány byly tyto hypotézy:

H_0 : Zavedení systému měření výkonnosti nezávisí na velikosti podniku.

H_1 : Zavedení systému měření výkonnosti závisí na velikosti podniku.

Testovací statistika $\chi^2(15,5434)$ vykazuje vyšší hodnotu než je kritická hodnota χ^2 rozdělení (5,9918) na zvolené hladině významnosti ($\alpha = 5\%$). Hypotéza H_0 o nezávislosti byla zamítnuta. Cramerův koeficient ve výši 0,2839 však ukazuje na slabou závislost.

Testováním byla prokázána statistická závislost mezi velikostí podniků a zavedením systému měření a řízení výkonnosti, ale tato závislost je slabá. Ukazuje to na skutečnost, že měření a řízení výkonnost se stává běžnou součástí řízení podniků, věnují se mu i malé a střední podniky.

Nejčastějšími důvody pro zavedení systému měření a řízení výkonnosti, které podniky uvedly, byly (respondenti měli možnost volit více odpovědí):

- strategické řízení a strategické plánování,
- systém odměňování,
- controlling.

Implementace udržitelnosti do systému měření výkonnosti však běžnou podnikovou praxí není, jak ukazují nízké podíly zavedení u dotazovaných skupin podniků. Jen velmi malá část podniků, která takto činí, jako příklady zavedení udržitelnosti do systému měření výkonnosti uváděla sledování ukazatelů typu výdajů na ochranu životního

prostředí a environmentální politiku podniku, nákladů na vzdělávání zaměstnanců či výpočet a hodnocení morálního indexu.

Tabulka 12 Udržitelnost jako součást systému měření výkonnosti podniků

<i>Implementace udržitelnosti do systému měření výkonnosti podniku</i>	Podíl podniků v %		
	Malé podniky	Střední podniky	Velké podniky
Ano	3	7	14
Ne	97	93	86

Zdroj: vlastní zpracování

Na druhou stranu, ze skupiny podniků, které nemají udržitelnost zavedenou v systému měření výkonnosti, více než polovina malých a středních podniků věří, že udržitelnost a aktivity podniku v kontextu udržitelného rozvoje by měly být zahrnuty do systému měření výkonnosti podniku, u velkých podniků zastává tento názor více než 70 % dotazovaných.

Závislost tohoto postoje na velikosti dotazovaných podniků byla dále testována opět za využití χ^2 testu nezávislosti.

H_0 : *Integrace aspektů udržitelnosti do měření výkonnosti podniku nezávisí na velikosti podniku.*

H_1 : *Integrace aspektů udržitelnosti do měření výkonnosti podniku závisí na velikosti podniku.*

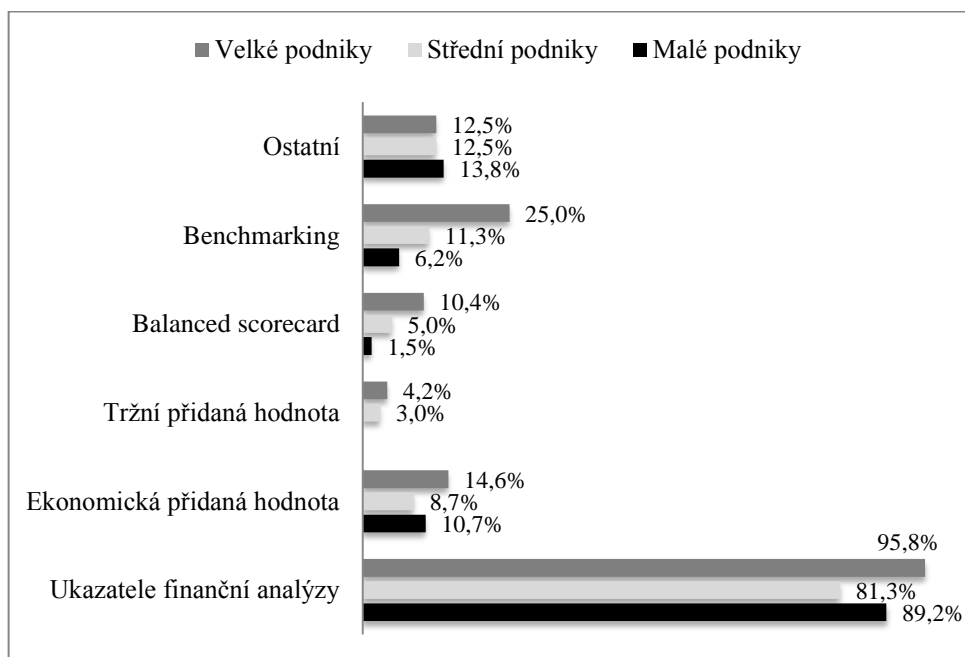
H_0 o nezávislosti nebyla zamítnuta, neboť hodnota χ^2 (4,6721) je nižší než kritická hodnota χ^2 rozdělení (5,9918).

Testováním hypotéz bylo zjištěno, že bez ohledu na velikost podniku, podniky zastávají názor, že hodnocení aspektů udržitelnosti by se mělo stát součástí měření výkonnosti podniků.

Jaké přístupy při měření výkonnosti podniky nejčastěji používají, ukazuje obrázek 20. Mezi nejčastěji používané metriky patří základní ukazatele finanční analýzy, jako jsou rentabilita vlastního kapitálu (*ROE*), rentabilita aktiv (*ROA*), rentabilita tržeb (*ROS*), *EBITDA* apod. U skupiny velkých a středních podniků se na druhém místě objevuje benchmarking. Zastoupení ostatních používaných moderních ukazatelů výkonnosti nebo komplexního modelu řízení výkonnosti v podobě Balanced Scorecard je partneré z následujícího obrázku. Z uvedeného můžeme vysledovat, že **dotazovaní respondenti**

hodnotí svoji výkonnost převážně na základě finančních ukazatelů a metrik a nejčastěji používají tradiční ukazatele. Mezi ostatní metody, které některé podniky uvedly, patří např. počet reklamací, certifikaci ISO 9001, dodržování interních norem, hodnocení plánu vůči skutečnosti.

Obrázek 20 Metody používané pro měření a řízení výkonnosti podniku



Pozn.: Respondenti měli možnost volit více odpovědí.

Zdroj: vlastní zpracování

Můžeme shrnout, že v České republice dominuje klasický přístup k měření výkonnosti podniků, jak ostatně ukazují i závěry jiných provedených výzkumů; např. zveřejněná závěrečná zpráva dotazníkového šetření Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně (2015) k projektu GAČR402/09/1739 na vzorku 402 českých podniků, Kocmanová & Dočekalová (2012), nebo Šoljaková & Fibírová (2010). Není ovšem možné vycházet převážně pouze z finančních výsledků a účetních dat, pokud chceme mluvit o udržitelnosti a udržitelné výkonnosti podniku.

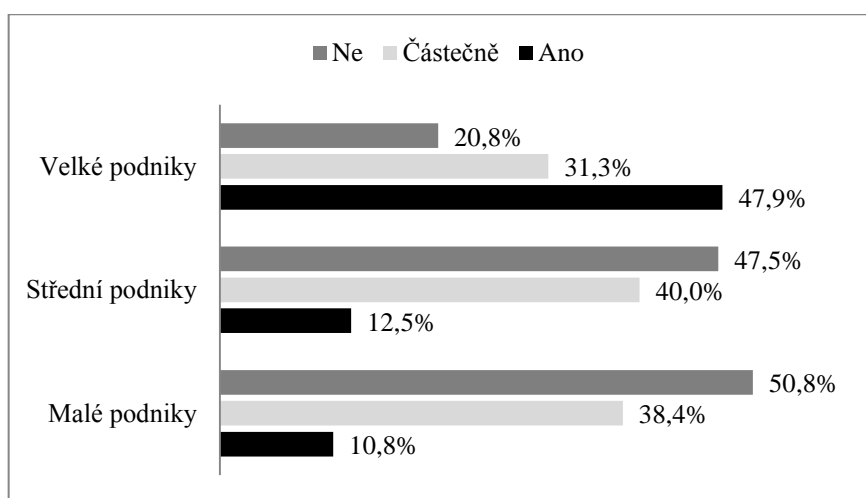
VO4: Reporting nefinančních informací

Respondenti se v posledních letech setkávají s nárůstem dotazů souvisejících s udržitelnými aktivitami podniku ze strany stakeholderů. Narůstající tlak ze strany různých zainteresovaných stran (investoři, banky, veřejnost apod.) na reportování

udržitelných aktivit potvrdilo 37 % malých a středních podniků a 45 % velkých podniků.

Z výše uvedených výsledků dotazníkového šetření je patrné, že společnosti podporují a provádějí aktivity v souladu s koncepcí udržitelnosti a společensky odpovědného podnikání, avšak tyto aktivity nejsou vždy řádným způsobem vykazovány, jak se podíváme dále. Níže uvedený obrázek 21 shrnuje procenta respondentů, kteří kromě klasických ekonomických ukazatelů sledují a vykazují i jiné ukazatele mající sociální či environmentální charakter. Naprosto zřetelné je častější vykazování udržitelných aspektů podnikání u podniků velkých oproti podnikům malým a středním. Odpověď „částečně“ znamená, že podniky uvádějí některé informace o sociálních a environmentálních aspektech podnikání ve své výroční zprávě (nejčastěji slovně popsané v podobě několika odstavců), popřípadě na webových stránkách. Malé a střední podniky za prioritní berou vykazování klasických ekonomických ukazatelů.

Obrázek 21 Vykazování sociálních a environmentálních aspektů podnikatelské činnosti respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Počet podniků v jednotlivých kategoriích, které zpracovávají nějaký nefinanční report, uvádí následující tabulka. Z celkového počtu respondentů se zpracování nefinančního reportu týká jen 75 podniků (tj. téměř 39 % respondentů). Nejvyšší četnost reportování těchto informací můžeme samozřejmě pozorovat v kategorii velkých podniků.

Četnosti nefinančního reportingu dotazovaných respondentů podrobněji rozvádí následující tabulka 13 zpracovaná za účelem testování vztahu mezi reportováním nefinančních informací v podobě zpráv a velikostí podniku.

Tabulka 13 Empirické a očekávané četnosti reportingu nefinančních informací dotazovaných podniků

Zpracování nefinančního reportu	Malé podniky		Střední podniky		Velké podniky		Celkem ($n_{i\cdot}, m_{i\cdot}$)
	n_{ij}	m_{ij}	n_{ij}	m_{ij}	n_{ij}	m_{ij}	
Ano	12	25.259	22	31.088	41	18.653	75
Ne	53	39.741	58	48.912	7	29.347	118
Celkem ($n_{\cdot j}, m_{\cdot j}$)	65	65	80	80	48	48	193

Zdroj: vlastní zpracování, (Krechovská, Taušl Procházková, 2014)

Formulovány byly tyto hypotézy:

H_0 : Reporting nefinančních informací je nezávislý na velikosti podniku.

H_1 : Reporting nefinančních informací je závislý na velikosti podniku.

Testovací statistika χ^2 (59,519) je v tomto případě vyšší než kritická hodnota χ^2 - rozdělení (5,9918). Byla potvrzena závislost zamítnutím nulové hypotézy. Cramerův koeficient ve výši 0,5553 ukazuje na střední intenzitu závislosti nefinančního reportingu na velikosti podniku.

U podniků, které uvedly, že zpracovávají report nefinančního typu, bylo dále analyzováno, o jaký typ reportu se jedná.

Tabulka 14 Používaný typ reportu nefinančních informací dotazovaných podniků

Typ reportu	Malé podniky	Střední podniky	Velké podniky	Celkem
Zpráva o udržitelném rozvoji	3	7	8	18
Environmentální zpráva	5	10	18	33
Zpráva o společenské odpovědnosti	0	2	7	9
Jiný	4	3	8	15
Celkem	12	22	41	75

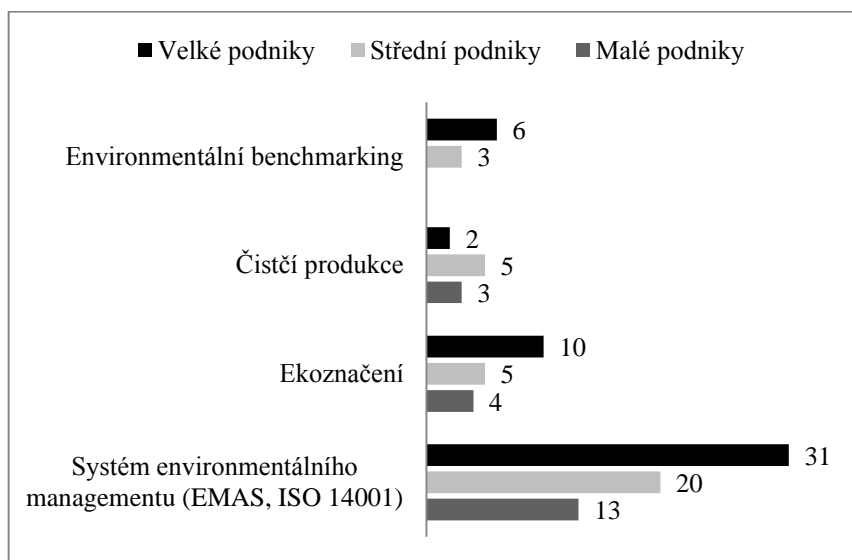
Zdroj: vlastní zpracování

Jak můžeme vidět, reportem s nejvyšší absolutní četností je **environmentální zpráva** (a to u všech kategorií podniků), dále následovaná zprávou o udržitelném rozvoji a ostatními typy zpráv. Mezi typy zpráv zařazené do kategorie „jiné“, které dotazovaní uvedli, byly nejčastěji zahrnuty zprávy o hodnocení vztahů s obchodními partnery, zprávy o vztazích, statistiky a dále reportování nefinančních informací jako součást výročních zpráv. Z těchto výsledků vyplývá, že podniky kladou největší důraz na vykazování environmentálních dopadů svého podnikání. Vyplývá to samozřejmě také z faktu, že téměř 70 % respondentů zkoumaného vzorku představují výrobní podniky.

Řídí se tak požadavky environmentálních norem a předpisů, které musí při své činnosti naplňovat, jakož i očekáváním společnosti. Sociální oblast podnikání je v tomto smyslu postavena více na dobrovolnosti a preferencích samotných podniků.

Dobrovolné environmentální nástroje využívá při svém podnikání téměř 75 % dotazovaných velkých podniků a okolo 30 % malých a středních podniků. Zaměříme-li se na využívání dobrovolných environmentálních nástrojů podrobněji, nejčastěji se jedná o systémy environmentálního managementu (EMAS, ISO 14001). Níže uvedený obrázek 22 shrnuje absolutní četnosti využívání jednotlivých nástrojů ve vzorku zkoumaných podniků.

Obrázek 22 Využívání dobrovolných environmentálních nástrojů



Pozn.: Respondenti měli možnost volit více odpovědí.

Zdroj: vlastní zpracování

U podniků, které se zabývají nefinančním reportingem udržitelných aktivit, bylo zjišťováno, zda jsou vykazované informace v rámci různých nefinančních reportů vázány na finanční ukazatele. Vazba na finanční ukazatele je klíčovou záležitostí pro jakékoliv měření a hodnocení výkonnosti. Výsledky však ukazují na poměrně nízkou úroveň a schopnost podniků vykazovat udržitelné aktivity v podobě finančních ukazatelů. Schopnost se zvyšuje s růstem velikosti podniku (jak je vidět z tabulky 15), ale i ve skupině velkých podniků má nefinanční reporting takto nastaveno pouze 59 % podniků.

Tabulka 15 Vazba vykazovaných udržitelných aktivit na finanční ukazatele

<i>Vazba nefinančního repotingu na finanční ukazatele</i>	Podíl podniků v %		
	Malé podniky	Střední podniky	Velké podniky
Ano	22	36	59
Ne	78	64	41

Zdroj: vlastní zpracování

5.1.5 Shrnutí závěrů úvodního empirického šetření

Provedená analýza a statické testování vybraných výsledků empirického šetření přinesly následující závěry:

VO1: Udržitelnost se stala velmi aktuálním trendem i na úrovni podniků. Podnikatelé považují problematiku udržitelnosti za významný předpoklad pro zvýšení konkurenceschopnosti a zajištění budoucího ekonomického úspěchu (toto potvrzují výsledky vlastního šetření i ostatní domácí a mezinárodní studie). Přístup českých podniků v tomto ohledu odpovídá mezinárodnímu vývoji. Mezi nejčastější aktivity podniků v tomto ohledu patří péče o zaměstnance (nejčastěji ve formě vzdělávání zaměstnanců), péče o komunity a podnikové okolí (nejčastěji ve formě sponzoringu) a ochrana životního prostředí.

VO2: Téma udržitelného podnikání se již objevuje mezi podnikovými cíli. Podniky ovšem z velké části nepracují s tématem udržitelnosti v rámci strategie a řízení podniku. Zda české podniky pracují s udržitelností v rámci firemní strategie a řízení podniku, nebo ne, závisí na velikosti podniku, ale tato závislost se ukázala být slabá. Ačkoliv existují různé studie, které potvrzují přínosy udržitelnosti k rentabilitě podnikání, spousta manažerů tento názor nezastává (zvláště ze skupiny malých a středních podniků). Pokud provádí některé udržitelné aktivity, většinou je provádí izolovaně a nezahrnují je do podnikového plánování a strategie. Tito manažeři argumentují většinou náklady spojenými s prováděním aktivit udržitelného rozvoje.

VO3: Většina podniků má zaveden systém měření a řízení výkonnosti, byla prokázána slabá závislost zavedení tohoto systému na velikosti podniků. Jen velmi malá část podniků vykazuje zavedení prvků udržitelnosti do měření výkonnosti podniku prostřednictvím sledovaných ukazatelů. Podniky všech velikostí však zastávají názor, že hodnocení aspektů udržitelnosti by se mělo stát součástí měření výkonnosti podniku.

Ovšem, jak bylo prokázáno, a potvrzují to i závěry jiných provedených výzkumů, většina podniků hodnotí svoji výkonnost převážně na základě ekonomických ukazatelů a metrik (nejčastěji za pomoci ukazatelů finanční analýzy).

VO4: Reporting udržitelných aktivit podniku není ještě běžnou součástí podnikové praxe (nefinanční report zpracovává 39 % dotazovaných podniků). Reporting nefinančních informací je závislý na velikosti podniku (byla prokázána střední intenzita závislosti), nejvyšší četnost reportování těchto informací můžeme pozorovat v kategorii velkých podniků. Nejčastějším uváděným typem reportu je environmentální zpráva, což souvisí samozřejmě také se zavedenými systémy environmentálního managementu podniků a vyplývajícími povinnostmi vykazování. U podniků reportujících o udržitelnosti byla zjištěna velmi nízká míra vazby vykazovaných informací na finanční ukazatele. Tato vazba se však pro měření a hodnocení výkonnosti v kontextu udržitelnosti jeví jako klíčová.

Úvodní dotazníkové šetření ukázalo na vyšší četnost prováděných udržitelných aktivit a aspektů udržitelnosti v rámci podnikového řízení u kategorie velkých podniků. Pro další podrobnější analýzu aplikace a vlivů udržitelnosti na úrovni českých podniků se proto autorka rozhodla zaměřit se na tuto kategorii podniků a zároveň zvolit takové podniky, které mají značný vliv a dopad na své okolí, ať už ekonomický, sociální i environmentální. Výchozím se tedy stal žebříček 100 nejvýznamnějších firem v České republice.

5.2 Výsledky kvantitativní analýzy TOP 100 nejvýznamnějších podniků v ČR a jejich diskuse

5.2.1 Cíl a výzkumné otázky

Cílem provedené kvantitativní analýzy je zjistit, jak nejvýznamnější společnosti v České republice přistupují ke koncepci udržitelného rozvoje, jak reportují o svých aktivitách a jaké ukazatele udržitelné výkonnosti nejčastěji používají. Dále na základě zjištěných skutečností bude testováno, zda má zahrnutí udržitelnosti vliv na finanční výkonnost podniků.

V návaznosti na vymezené cíle analýzy byly stanoveny následující výzkumné otázky (VO, viz tabulka 16), které sledovaly dvě základní oblasti:

I. Vliv udržitelnosti na finanční výkonnost podniku:

1. Udržitelnost a podniková strategie.
2. Udržitelnost a *ROE*.

II. Analýza ukazatelů udržitelné výkonnosti:

3. Reporting udržitelnosti.
4. Vykazované ukazatele udržitelné výkonnosti.

Tabulka 16 Přehled výzkumných otázek k přístupu nejvýznamnějších 100 podniků v ČR k udržitelnosti

Označení	Výzkumná otázka
I.	Vliv udržitelnosti na finanční výkonnost podniku
VO1	Jaká je míra začlenění udržitelnosti do strategie podniků?
VO1a	Je začlenění udržitelnosti do strategie podniku závislé na výši tržeb podniků?
VO1b	Ovlivňuje začlenění udržitelnosti do strategie podniku zaměření ekonomické činnosti podniků?
VO2	Má zahrnutí udržitelnosti do strategie podniku významný vliv na <i>ROE</i> ?
II.	Analýza ukazatelů udržitelné výkonnosti
VO3	Jaká je míra reportování podniků o udržitelných aktivitách?
VO3a	Je reporting v podobě zpráv o udržitelnosti závislý na velikosti tržeb podniků?
VO3b	Jakým způsobem podniky nejčastěji reportují o udržitelných aktivitách?
VO4	Jaké jsou nejčastější reportované ukazatele v kontextu udržitelnosti?

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.2 Sběr dat a využití výzkumné metody

Sběr dat pro analýzu aspektů udržitelnosti na vzorku zvolených podniků probíhal ve dvou fázích:

1. Sběr dat o přístupu podniků k udržitelnosti a její integraci do podnikového řízení

Data o přístupu podniků k tématu udržitelnosti byla sbírána a postupně zaznamenávána do jednotného souboru na základě podrobné analýzy dostupných zveřejňovaných informací těchto firem. Za zdroje informací byly zvoleny:

- výroční zprávy společností,
- veškeré zprávy deklarující přístup daného podniku k udržitelnému rozvoji v různých podobách (zprávy o trvale udržitelném rozvoji, zprávy o společenské odpovědnosti, environmentální zprávy apod.),
- webové stránky společností.

Informace byly čerpány z obsahové analýzy výše uvedených informačních zdrojů. Uvedené informační zdroje jsou projevem a důkazem o začlenění udržitelných aspektů do podnikových procesů, vypovídají o charakteristikách udržitelné strategie a o reportovaných skutečnostech. Tyto zdroje informací byly považovány jako dostačující pro provedení komplexní analýzy informací o přístupech k udržitelnosti zvoleného vzorku podniků.

Informace o jednotlivých společnostech byly postupně sbírány, tříděny, zaznamenávány a analyzovány v průběhu let 2015 a 2016.

2. Sběr dat vybraných ekonomických a neekonomických ukazatelů zvoleného vzorku podniků

Pro další výzkumné účely na vzorku dat podniků o udržitelnosti bylo zapotřebí provést sběr ekonomických a neekonomických ukazatelů jednotlivých podnikatelských subjektů zastoupených ve vzorku. Jednalo se o následující **neekonomické ukazatele** identifikačního charakteru: IČO, převažující CZ-NACE a počet zaměstnanců.

Ekonomické ukazatele představovaly absolutní ukazatele účetních výkazů jednotlivých firem. Ekonomické ukazatele nebylo možné nasbírat z veřejně dostupných zdrojů díky rozdílnosti zastoupených ekonomických subjektů a zveřejňování

konsolidovaných účetních závěrek některými subjekty. Za účelem získání relevantních dat bylo využito spolupráce se společností Bisnode a její databáze, z níž byla relevantní data daného vzorku firem naplněna.

Využité statistické metody

Pro účely identifikace závislostí mezi daty analyzovaných podniků byla využita testovací statistika χ^2 (Pearsonův test). Pro srovnání rozdílů středních hodnot pro testování vlivu zařazení udržitelnosti do podnikového řízení na finanční výkonnost podniku byl využit Mann-Whitneyův test založený na Wilcoxonově statistice (U test).

5.2.3 Zkoumaný vzorek

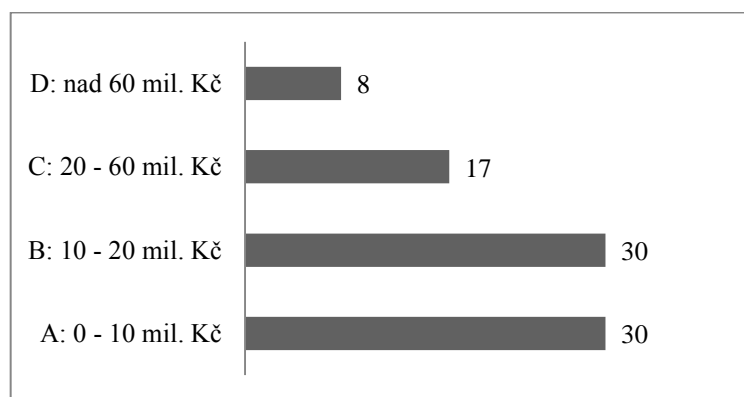
Základní soubor dat představovalo 100 nejvýznamnějších podniků v České republice podle tržeb, které se umístily v žebříčku CZECH TOP 100 zveřejněném v roce 2015. Jedná se o žebříček každoročně zveřejňovaný stejnojmenným sdružením, které od roku 1994 sleduje firmy v ČR a vyhlašuje žebříčky nejvýznamnějších firem na základě vybraných ekonomických ukazatelů (podrobněji na www.czechtopy100.cz). Přehled jednotlivých firem základního souboru je uveden v příloze této práce.

Tento základní soubor byl očištěn v následujících postupných krocích:

1. Ze souboru byly vyřazeny podnikatelské subjekty, ke kterým nebyly k dispozici kompletní údaje.
2. Na základě odborného posouzení byly vyřazeny další firmy, aby bylo zamezeno duplicitám ve zkoumaném vzorku dat, neboť po kvalitativní analýze základního souboru bylo zjištěno, že jsou tyto subjekty zastoupeny již jako součást jiných uvedených firem (např. VEOLIA GROUP Česká republika apod.).
3. Ze souboru byly dále vyřazeny subjekty, které vykazovaly nestandardní strukturu finančních výkazů.

Výsledný soubor dat představovalo celkem 85 významných podniků působících v České republice. Absolutní četnosti podniků v rozdělení do kategorií podle výše ročních tržeb (A až D) dosažených za rok 2014 ukazuje následující obrázek.

Obrázek 23 Výsledný vzorek analyzovaných podniků podle velikosti tržeb (absolutní četnosti)



Zdroj: vlastní zpracování

5.2.4 Výsledky kvantitativní analýzy

VO1: Míra začlenění udržitelnosti do strategie podniku

Z celkového počtu analyzovaných podniků 81 % (celkem 69 podniků) uvádí udržitelnost v rámci své podnikové strategie. Za účelem podrobnější analýzy byl vzorek podniků roztržíděn podle velikosti tržeb, kterou podniky dosáhly v roce 2014. Stanoveny byly celkem čtyři kategorie podniků (A až D) dle velikosti dosažených ročních tržeb:

- Kategorie A: tržby do 10 mil. Kč.
- Kategorie B: tržby v rozmezí 10 – 20 mil. Kč.
- Kategorie C: tržby v rozmezí 20 – 60 mil. Kč.
- Kategorie D: tržby nad 60 mil. Kč.

Nejvíce zastoupené kategorie představují kategorie A a B, četnosti podniků v jednotlivých kategoriích uvádí předchozí obrázek 23. Tabulka 17 a obrázek 24 přináší informace o tom, zda podniky v jednotlivých kategoriích zahrnují či nezahrnují udržitelnost do svého strategického řízení.

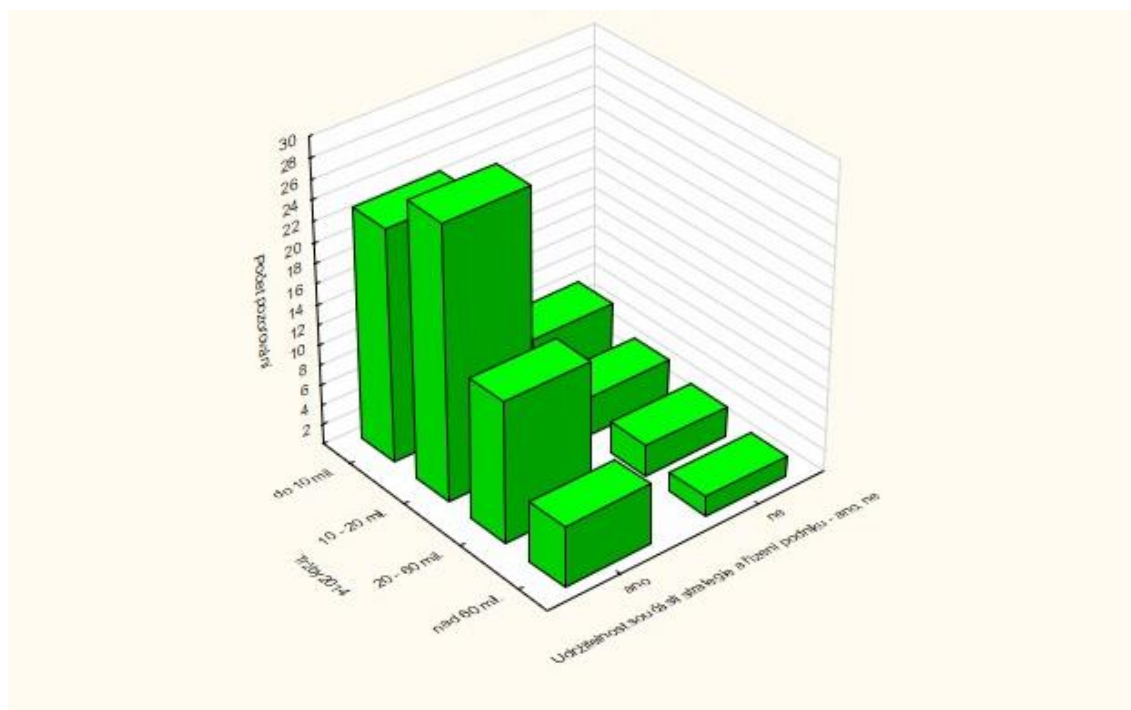
Tabulka 17 Absolutní četnosti podniků podle zahrnutí (ANO) nebo nezahrnutí (NE) udržitelnosti do strategie a řízení podniku

Kategorie podniků dle velikosti tržeb (v mil. Kč)	Zahrnutí udržitelnosti do strategie podniku		
	NE	ANO	Celkem
A: do 10	6	24	30
B: 10 - 20	4	26	30
C: 20 - 60	4	13	17
D: nad 60	2	6	8
Celkem	16	69	85

Zdroj: vlastní zpracování

Zaměříme-li se na podíl podniků, které nezahrnují téma udržitelnosti do své strategie, pak z celkové počtu pozorovaných firem je patrná přímá úměra nezahrnutí s klesající velikostí tržeb. Nejnižší podíl z celkového počtu firem vykazují podniky kategorie D – tržby nad 60 mil. Kč (2 % z celkového počtu podniků), nejvyšší podíl z celkového počtu firem vykazují naopak podniky kategorie A – tržby do 10 mil. Kč (7 % z celkového počtu podniků).

Obrázek 24 Histogram četností – zahrnutí udržitelnosti do strategie podniku podle velikosti tržeb



Zdroj: vlastní zpracování

Je však nutné se zaměřit také na relativní četnosti zahrnutí udržitelnosti do strategie podniku v rámci jednotlivých kategorií podniků vzhledem k odlišnému počtu podniků

v jednotlivých kategoriích. Již z obrázku 24 je patrné, že nejnižší relativní četnost nezahrnutí udržitelnosti do strategie podniku vykazují podniky v kategorii B (tržby v rozmezí 10 – 20 mil. Kč). Tabulka 18 shrnuje procentuální podíly podniků v jednotlivých kategoriích.

Tabulka 18 Relativní četnosti podniků v jednotlivých kategoriích podle zahrnutí (ANO) nebo nezahrnutí (NE) udržitelnosti do strategie a řízení podniku

Relativní četnosti v dané kategorii podniků dle tržeb	Zahrnutí udržitelnosti do strategie podniku	
	NE	ANO
A: do 10 mil. Kč	20%	80%
B: 10 - 20 mil. Kč	13%	87%
C: 20 - 60 mil. Kč	24%	76%
D: nad 60 mil. Kč	25%	75%

Zdroj: vlastní zpracování

VO1a: Je začlenění udržitelnosti do strategie podniku závislé na výši tržeb podniků?

O stavu závislosti začlenění udržitelnosti do strategie podniku na výši tržeb naznačuje již tabulka 18. Závislost začlenění udržitelnosti do strategie podniku na tržbách byla ještě testována použitím χ^2 testu nezávislosti. K testování byly stanoveny tyto hypotézy:

H_0 : *Začlenění udržitelnosti do strategie podniku je nezávislé na výši tržeb.*

H_1 : *Začlenění udržitelnosti do strategie podniku je závislé na výši tržeb.*

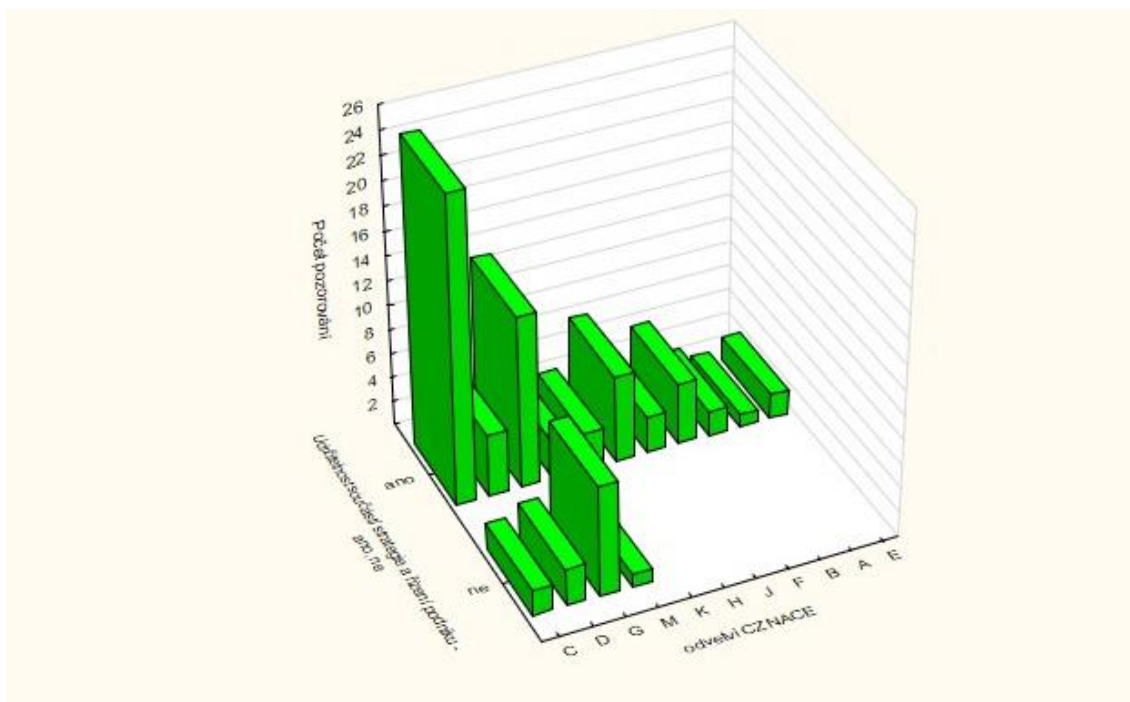
Testování nepotvrdilo závislost ($\chi^2 = 1,2232$; p-value = 0,7474). Vysoká hodnota p-value svědčí ve prospěch hypotézy H_0 . V tomto vzorku podniků není významné, o jakou kategorii podniku v rozčlenění dle tržeb se jedná, neboť začlenění strategie není závislé na výši tržeb.

VO1b: Ovlivňuje začlenění udržitelnosti do strategie podniku zaměření ekonomické činnosti podniků?

Obrázek 25 ukazuje četnosti začlenění koncepce udržitelnosti do podnikové strategie v závislosti na převažující ekonomické činnosti podniků dle klasifikace CZ-NACE. Z obrázku je patrné nejvyšší zastoupení podniků sekce C – Zpracovatelský průmysl

a dále sekce G - Veloobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel. Dalo by se říci, že téma udržitelnosti se stává součástí strategického řízení podniků napříč odvětvími, jak ukazuje obrázek. Dokonce v rámci vybraných sekcí ekonomických činností (A, B, E, F, H, J a K) se jednalo o stoprocentní integraci, i když je zřejmé, že podíl zastoupení podniků v těchto sekcích v zkoumaném vzorku byl nižší.

Obrázek 25 Dvourozměrný histogram četností - zahrnutí udržitelnosti do strategie podniku podle odvětví



Vysvětlivky - zastoupené sekce ekonomických činností dle CZ-NACE:

A – Zemědělství, lesnictví, rybářství; B – Těžba a dobývání; C – Zpracovatelský průmysl; D – Výroba a rozvoj elektřiny, plynu, tepla a klimatizovaného vzduchu; E – Zásobování vodou, činnosti související s odpady a sanacemi; F – Stavebnictví; G – Veloobchod a maloobchod, opravy a údržba motorových vozidel; H – Doprava a skladování; J – Informační a komunikační činnosti; K – Peněžnictví a pojišťovnictví; M – Profesní, vědecké a technické činnosti.

Zdroj: Vlastní zpracování

VO2: Vliv integrace udržitelnosti na finanční výkonnost podniku

Dále bylo zkoumáno, zda udržitelné chování podniku má vliv na dosahovanou finanční výkonnost. Za základní ukazatel finanční výkonnosti byl zvolen ukazatel rentability vlastního kapitálu (*ROE*) počítaný podle vzorce (2), běžný aparát používaný v podnikové praxi k hodnocení finanční výkonnosti. Za třídící aspekt integrace

udržitelosti do podnikání bylo považováno zahrnutí udržitelosti do strategie podniku. Nasbíraná data prokazují, že podniky, které mají udržitelost zahrnutu do strategie, vykazují udržitelný přístup v jednotlivých oblastech podnikání (např. investice, provoz, environmentální systémy, společensky odpovědné aktivity či zelená logistika).

Bylo testováno, zda se průměrná hodnota *ROE* u podniků, které uvádí udržitelost v rámci strategie, nějak významně liší od průměrné hodnoty *ROE* podniků, které udržitelost v rámci své strategie nezahrnou nemají.

K ověření existence statisticky významných rozdílů mezi dosahovanými průměrnými hodnotami *ROE* byl použit Mann-Whitneyův test (Hendl, 2009; Řezanková, 2011).

Formulovány byly následující hypotézy:

H₀: Průměrná ROE u podniků, které zahrnují udržitelost do své strategie, se rovná průměrné ROE u podniků, které nezahrnují udržitelost do své strategie.

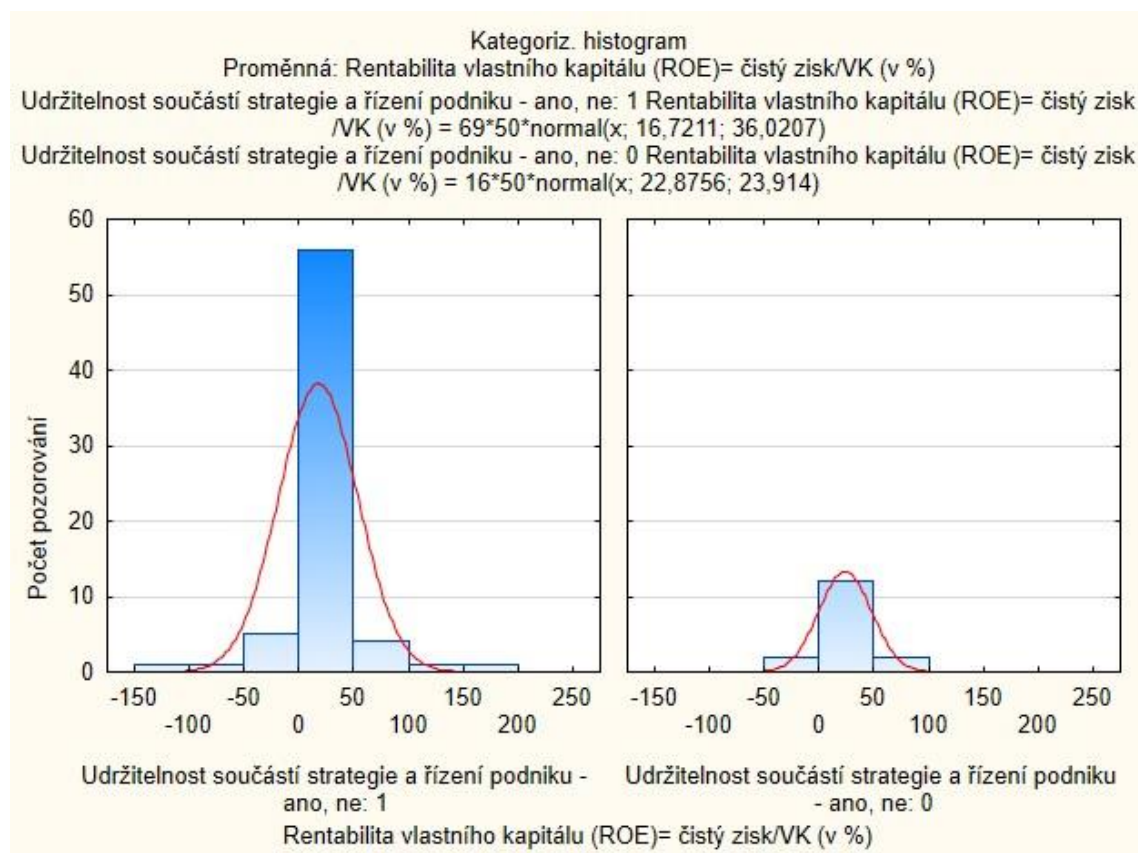
H₁: Průměrná ROE u podniků, které zahrnují udržitelost do své strategie, se nerovná průměrné ROE u podniků, které nezahrnují udržitelost do své strategie.

Mann-Whitneyův test neprokázal statisticky významné rozdíly mezi proměnnými ($U = 502$; $p\text{-value} = 0,5778^{10}$). Na základě dosažené vysoké hodnoty $p\text{-value}$ byla potvrzena hypotéza H_0 . Nelze říci, že by *ROE* bylo odlišné u podniků, které zahrnují udržitelný rozvoj do své strategie, a u podniků, které udržitelost do své strategie nezahrnují.

Obrázek 26 ukazuje histogram četností průměrných *ROE* dosahovaných analyzovanými podniky.

¹⁰ Pokud $p\text{-value}$ je nižší než zvolená hladina významnosti (0,05), nulová hypotéza je zamítnuta a rozdíl je statisticky významný. Jestliže $p\text{-value}$ je rovna nebo vyšší než zvolená hladina významnosti, nulová hypotéza nemůže být zamítnuta.

Obrázek 26 Histogram četností průměrné ROE u podniků, které udržitelnost zahrnují do své strategie (1) a četností průměrné ROE u podniků, které udržitelnost nezahrnují (0)

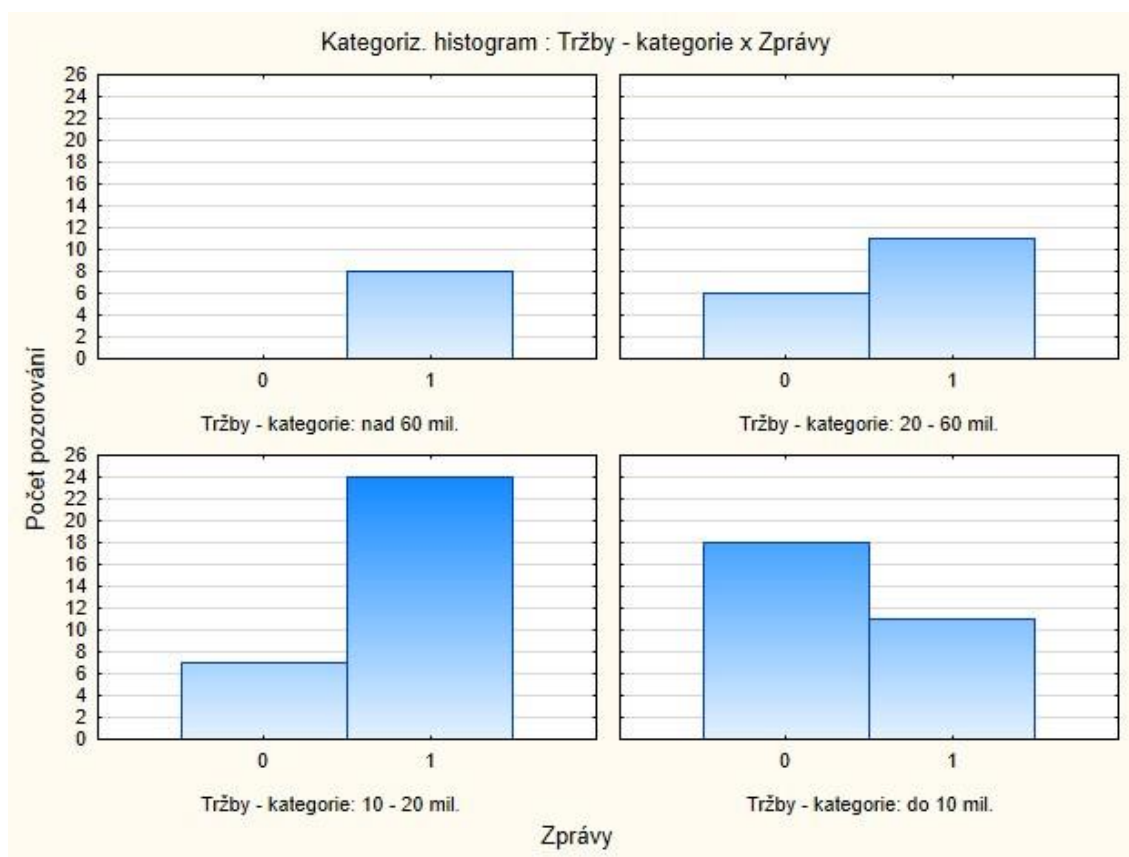


Zdroj: vlastní zpracování

VO3: Reporting udržitelného rozvoje

Z celkového počtu zkoumaných podniků celkem 64 % podniků reportuje o svých aktivitách v souvislosti s udržitelným rozvojem. Rozdíly jsou patrné v rámci kategorizace podniků dle výše tržeb. Obrázek 27 udává rozložení absolutní četností reportování o udržitelných aspektech podnikání ve formě vybrané zprávy podle jednotlivých kategorií podniků v závislosti na dosažené výši tržeb. Nejvyšší podíl podniků, které nereportují o udržitelných aktivitách (označeno jako 0), je z kategorie A, tzn. u podniků, které ve zkoumaném vzorku dosahují nejnižších tržeb (60 % podniků z kategorie A nereportuje o udržitelnosti ve formě nějaké zprávy).

Obrázek 27 Reportování o udržitelném rozvoji ve formě zprávy dle kategorií podniků



Zdroj: vlastní zpracování

Závislost reportingu o udržitelných aktivitách na velikosti tržeb podniků byla testována využitím χ^2 testu nezávislosti. Ověřovány byly tyto hypotézy:

H_0 : Reportování o udržitelných aktivitách podniku je nezávislé na výši tržeb.

H_1 : Reportování o udržitelných aktivitách podniku je závislé na výši tržeb.

Testovací statistika $\chi^2 = 15,3858$; p-value = 0,0015. Nízká hodnota p-value svědčí ve prospěch H_1 a potvrzuje závislost reportování o udržitelném rozvoji podniku ve formě zpráv na výši tržeb. Cramerův koeficient (0,4254) vypovídá o střední míře závislosti.

Způsob reportování o udržitelných aktivitách podniku

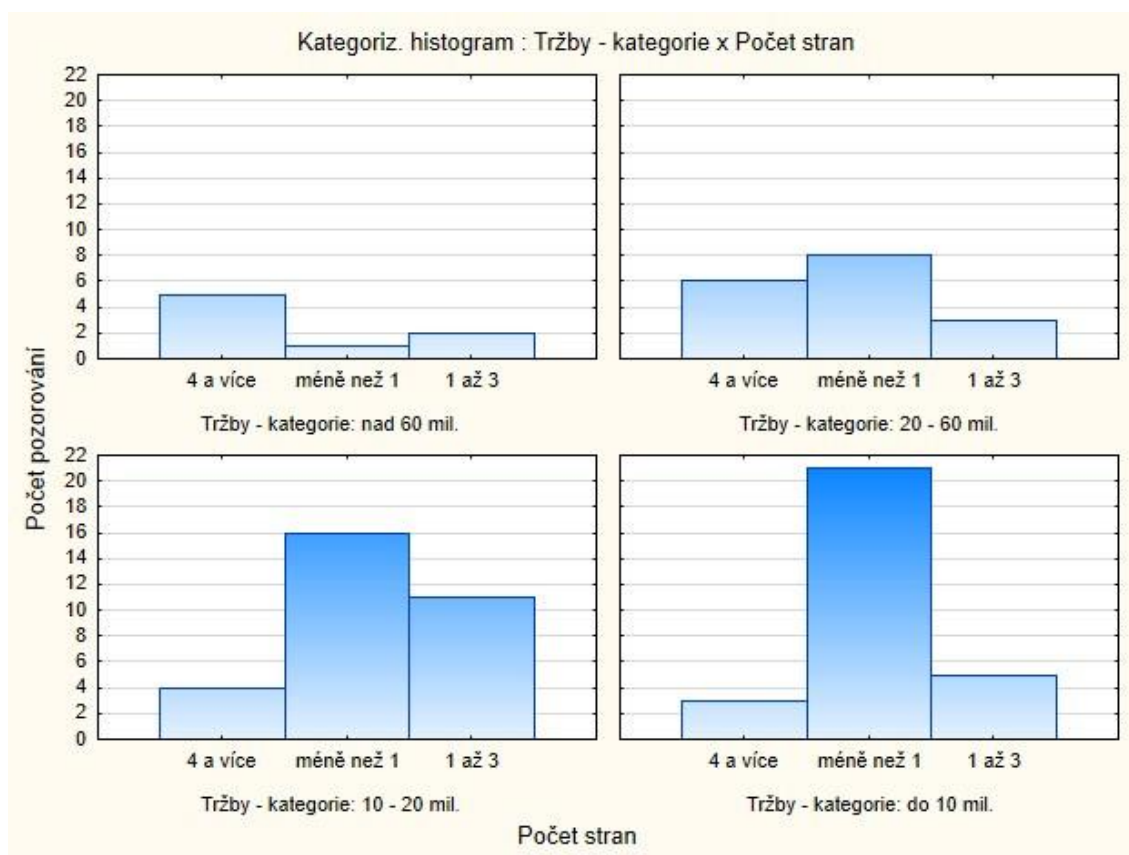
Nejčastějším způsobem, jak sdělují podniky svému okolí podrobnosti o vybraných udržitelných aktivitách, je v rámci **výroční zprávy**. Tento způsob vykazuje 89 % podniků, které reportují své udržitelné aktivity. Nefinančnímu reportingu v podobě vydávání zpráv o udržitelném rozvoji nebo CSR zpráv se věnuje podstatně méně podniků. **Zprávy o udržitelném rozvoji** zpracovává 15 % reportujících podniků, **CSR**

zprávy poté 24 % reportujících podniků. Některé podniky uvádí nefinanční informace jak v rámci výroční zprávy, tak v rámci samostatné zprávy o udržitelnosti či CSR, kde jsou tyto aktivity více rozvedeny.

Pokud jde o **rozsah zpráv o nefinančních informacích**, setkáváme se jak s velmi obsáhlými zprávami (zde se jedná o samostatně vydávané zprávy), tak se zprávami stručnějšími (nejčastěji v rámci výroční zprávy). Obrázek 28 zachycuje rozsah zpráv v závislosti na kategorizaci podniků podle tržeb. Zde je patrná rozdílnost zpracování zpráv u podniků v kategoriích A, B, C a podniků v kategorii D (tržby nad 60 mil. Kč). U podniků v kategorii D rozsah zpráv 4 a více stran je představován samostatně vydávanými zprávami v rozsahu cca 80 – 120 stran.

Obsah a struktura zpráv je velmi individuální, zprávy nemají žádnou jednotnou šablonu a je tudíž velmi obtížné jakékoliv porovnání v rámci podniků, či posouzení vývoje udržitelných aktivit u jednotlivých podniků, pokud nezachovávají stejnou strukturu reportování, včetně vykazovaných ukazatelů. Samostatně stojící zprávy podniků v kategorii D jsou nejčastěji sestavovány dle doporučení mezinárodního standardu GRI (Global Reporting Initiative, 2013).

Obrázek 28 Rozsah zpráv o nefinančních informacích podle kategorií podniků dle tržeb



Zdroj: vlastní zpracování

VO4: Reportované ukazatele udržitelné výkonnosti

Na základě obsahové analýzy reportovaných zpráv zkoumaných společností byly vytvořeny přehledy vykazovaných ukazatelů v souvislosti s udržitelným rozvojem. Vytaženy byly pouze ukazatele reportované v kvantifikovatelném vyjádření, neboť pouze takové ukazatele považuje autorka za vhodné pro účely měření udržitelné výkonnosti podniků, či benchmarkingu. Jelikož jednotlivé zprávy podniků jsou koncipovány velmi individuálně a uvádí různé ukazatele a v různých podobách (v závislosti i na odvětví), bylo nutné určit jednotný postup pro zaznamenání údajů. Za jednotný postup byla zvolena současně platná metodika G4 organizace Global Reporting Initiative (2013), a to z následujících důvodů:

- Jedná se o metodiku uznávanou celosvětově napříč jednotlivými zeměmi platnou pro každé odvětví a typ podnikatelského subjektu.

- Podle rozsáhlé mezinárodní studie se jedná celosvětově o nejvíce používanou metodiku (viz KPMG, 2015).
- Standard G4 je koncipován v souladu s požadavky evropské směrnice o nefinančním reportingu, jak je patrné např. z dokumentace dokládající propojení jednotlivých indikátorů k oblastem zájmu evropské směrnice (Global Reporting Initiative, 2014).
- GRI vychází z mezinárodně uznávaných norem a postupů jak v oblasti životního prostředí (např. ISO 14010, ISO 14011, ISO 14012 a ISO 26000), tak v oblasti sociálních a pracovních podmínek (např. OHSAS 1800, osm základních úmluv ILO).
- Doporučované ukazatele pokrývají celou oblast udržitelné výkonnosti, obsahují jak ukazatele ekonomické, environmentální i sociální výkonnosti, na rozdíl od jiných existujících mezinárodních standardů, které se soustředí např. jen vybranou část udržitelného rozvoje.

Měřitelné ukazatele vyskytující se ve zprávách byly identifikovány a propojeny s kódy indikátorů GRI. Třídícím hlediskem se staly tři základní oblasti udržitelné výkonnosti - ekonomická, environmentální a sociální. Výčet reportovaných ukazatelů z celkového počtu 85 podniků rozřazených dle metodiky GRI uvádí přehledně následující tabulky 19 – 21. Jednotlivé ukazatele, které jsou v tabulkách označeny daným kódem, jsou pojmenovány a vysvětleny v kapitolách 4.4.3 až 4.4.5, kromě ukazatelů typu G, které metodika zahrnuje do ukazatelů organizačního profilu organizace. Přesto vybrané ukazatele G byly zařazeny mezi ekonomické a sociální ukazatele výkonnosti, neboť G4-8 se váže k velikosti obsluhovaných trhů a typům zákazníků, G4-9 k tržbách (ekonomická oblast), G4-10 označuje počet a strukturu zaměstnanců podniku (sociální oblast).

Tabulka 19 Reportované ukazatele ekonomické výkonnosti (absolutní četnosti, rozdělení podniků dle kategorií tržeb)

Kategorie podniků dle velikosti tržeb	G4-8	G4-9	EC1
A: do 10 mil. Kč	1	8	30
B: 10 - 20 mil. Kč	0	9	30
C: 20 - 60 mil. Kč	1	6	17
D: nad 60 mil. Kč	2	5	8
Celkem	4	28	85

Zdroj: vlastní zpracování

V ekonomické oblasti byly podniky reportovány tři typy ukazatelů: Všechny analyzované podniky reportují ukazatele ekonomické výkonnosti (EC1), což vzhledem k legislativním požadavkům vykazování účetních jednotek není překvapující. Jedná se zejména o ukazatele finančních výkazů, obrát či ukazatele rentability. Vybrané podniky poté uváděly zvlášť informace k tržbám a velikosti obsluhovaných trhů, podíl těchto podniků je však poměrně nižší.

V ostatních oblastech udržitelné výkonnosti je dobrovolný reporting již mnohem slabší, jak dokládají tabulky 20 a 21. Z environmentálních ukazatelů mají nejvyšší četnost ukazatele emise skleníkových plynů (EN17, EN15) a jiné vzdušné emise (EN21), následované jsou odpady (EN23, EN22), výší nákladů a investic na ochranu životního prostředí (EN31) a spotřebou energií (EN3). Vykazování je samozřejmě ovlivněno předmětem vykonávané činnosti. Nejvyšší podíl podniků, jejichž zprávy o udržitelnosti obsahují environmentální ukazatele, je z kategorie podniků s nejvyššími tržbami. Podobná situace je i v oblasti sociální, kdy většina podniků udává informace o počtu a struktuře zaměstnanců (G4-10), které spadají do obecných informací o společnosti. Další sociální ukazatele jsou v dobrovolných zprávách nejčastěji vykazovány opět skupinou podniků s nejvyššími tržbami (kategorie D). Nejčastěji uváděné byly podíly nemocnosti a úrazovosti (LA6) a počet hodin zaměstnanců na školení (LA9).

Tabulka 20 Reportované ukazatele environmentální výkonnosti (absolutní četnosti, rozdělení podniků dle kategorií tržeb)

Kategorie podniků dle velikosti tržeb	EN 1	EN 3	EN 5	EN 15	EN 18	EN 21	EN 17	EN 8	EN 22	EN 23	EN 28	EN 31
A: do 10 mil.	0	0	0	2	0	1	2	0	2	1	2	1
B: 10 - 20 mil.	0	2	0	1	0	0	0	1	0	2	0	2
C: 20 - 60 mil.	1	0	0	3	1	3	4	0	1	2	0	0
D: nad 60 mil.	2	3	1	3	2	4	4	3	3	2	2	3
Celkem	3	5	1	9	3	8	10	4	6	7	4	6

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 21 Reportované ukazatele sociální výkonnosti (absolutní četnosti, rozdělení podniků dle kategorií tržeb)

Kategorie podniků dle velikosti tržeb	G4-10	LA1	LA2	LA3	LA6	LA9	SO4
A: do 10 mil. Kč	22	0	0	0	1	1	0
B: 10 - 20 mil. Kč	28	1	0	0	2	1	0
C: 20 - 60 mil. Kč	10	1	0	0	2	1	0
D: nad 60 mil. Kč	8	2	2	1	2	3	1
Celkem	68	4	2	1	7	6	1

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.5 Shrnutí závěrů kvantitativní analýzy

VO1: Míra začlenění udržitelnosti do strategie podniků je v dnešní době poměrně vysoká, přes 80 % zkoumaných podniků začleňuje udržitelnost do své strategie a strategického řízení podniku. Toto začlenění nezávisí ve zvoleném vzorku podniků na velikosti dosahovaných tržeb, ani není příliš ovlivněno odvětvím ekonomické činnosti.

Tato skutečnost ukazuje, že udržitelnost je módním trendem, který velmi razantně pronikl do života podniků. Podniky se jaly chopit tohoto trendu s ohledem na přínosy, které slibuje, a tak většina podniků již v současné době má začleněné téma udržitelnosti do své podnikové strategie a snaží se jej implementovat do podnikového řízení.

VO2: Výsledky výzkumu nepotvrdily významný vliv zahrnutí udržitelnosti do strategie podniku na finanční výkonnost podniku. Měřítkem finanční výkonnost byl zvolen ukazatel *ROE*. Provedené testování ukázalo, že průměrná hodnota *ROE* u podniků, které zahrnují udržitelnost do své strategie, se významně neliší od průměrné hodnoty *ROE* u podniků, které udržitelnost do své strategie nezahrnují.

Jaké závěry lze z tohoto zjištění vyvodit? Důvodů může být celá řada, např.: udržitelné aktivity jsou příliš nákladné; nárůst ziskovosti díky zvýšení důvěry zákazníků na základě udržitelných aspektů podnikání není tak značný, nebo může mít časové zpoždění; nebo podíl zákazníků, kteří změnili své nákupní chování směrem k udržitelným produktům, není zatím tak významný, aby se projevil v růstu rentability zkoumaných podniků, což ale nebrání tomu, že jednou přijde doba, kdy tomu tak může být. Nebo v případě některých podniků to může i znamenat, že nemají ještě dostatečné

zkušenosti s problematikou udržitelnosti, teprve ji zavádí do svých procesů a neumějí zatím naplno využít veškerý její potenciál.

Na druhou stranu je také patrné, že na výši *ROE* působí i řada dalších faktorů vyplývajících jak z externího, tak z interního prostředí podniku. Za tímto účelem by bylo jistě vhodné analýzu s odstupem času zopakovat, nebo rozšířit vzorek zkoumaných podniků či sledovaných let.

Autorka si je zároveň vědoma možných omezení výzkumu. Jisté omezení může vycházet např. z nižší vypovídací schopnosti účetních dat analyzovaných společností způsobené např. optimalizací výsledku hospodaření (nižší zisk se poté projeví v nižší hodnotě *ROE*, než kterou podnik ve skutečnosti může dosahovat).

Pokud bychom provedli komparaci s výzkumy jiných autorů, výsledky zkoumání autorky jsou v souladu s výsledky některých výzkumů, které vztah mezi investováním do udržitelných aktivit a finanční výkonností také plně nepotvrzují (Brammer, Brooks & Pavelin, 2006; Peng & Yang 2014), avšak řada výzkumů naznačuje výsledky opačné (Ameer & Othman, 2012; Barnett, 2007; Orlitzky, Schmidt & Rynes, 2003; Stanwick & Stanwick, 1998), nebo i velmi nejednoznačné (Porter & Kramer, 2006).

VO3: Ačkoliv analýza probíhala na vzorku nejvýznamnějších podniků v ČR a většina těchto podniků se chlubí začleněním udržitelnosti do své podnikové strategie, pouze 64 % z těchto podniků reportuje o udržitelných aktivitách, a to nejčastěji v rámci své výroční zprávy. Testovací statistika χ^2 potvrdila závislost existence reportů o udržitelnosti na velikosti tržeb podniků. Samostatné CSR zprávy nebo zprávy o udržitelnosti zpracovává poměrně malá část podniků, nejčastěji podniky s nejvyššími tržbami (kategorie D), jako jsou např. společnosti Škoda Auto, a.s., ČEZ, a.s., nebo Agrofert, a.s.

Na poměrně nízký stav reportování CSR aktivit v České republice ve srovnání s jinými zeměmi ukazuje i provedená studie KPMG (2015), která probíhala ve 45 zemích světa. V této studii bylo hodnoceno 250 největších globálních společností a poté 100 největších firem v každé zemi. V Evropě nejvíce o udržitelných aktivitách reportují společnosti ve Francii (93 % ze 100 největších společností), Velké Británii (90 %), Norsku (86 %) a Dánsku (82 %). V ČR uvádí studie KPMG (2015) pouze 43 % společností ze 100 největších. Nárůst nefinančního reportingu podniků je možné do budoucna očekávat v souvislosti s implementací směrnice EU o nefinančním reportingu

(přesně směrnice Evropské unie o nefinančním reportingu 2014/95 EU, které byla do právního řádu ČR promítnuta prostřednictvím novely zákona o účetnictví a zákona o podnikání na kapitálovém trhu s účinností od 1. 1. 2017) a podle které mají od roku 2017 vybrané podnikatelské subjekty v České republice zákonnou povinnost reportovat své nefinanční ukazatele (Evropská unie, 2014).

Zjištěným nejčastějším způsobem reportování udržitelných aktivit podniků je v rámci výroční zprávy, a to v rozsahu méně než 1 strany. Zpracované samostatné zprávy o udržitelnosti zveřejňují pouze vybrané podniky (např. příkladem dobré praxe reportingu dle metodiky GRI by se mohla stát zpráva společnosti Škoda Auto, a.s.).

VO4: Na nižší četnost zpráv nefinančního reportingu navazují i vykazované ukazatele udržitelné výkonnosti. Podniky nejčastěji ve vydávaných zprávách reportují ukazatele ekonomického charakteru, podíl zastoupení environmentálních a sociálních ukazatelů je velmi malý. Je vidět, že měření a reporting udržitelné výkonnosti není v praxi českých podniků v současné době běžnou záležitostí (až na několik výjimek), stanovení indikátorů udržitelné výkonnosti není jednoduché a ještě si nějaký čas vyžádá.

6 Závěr

Poznatky habilitační práce dokládají, že problematika udržitelnosti se stala módním trendem i na úrovni podniků. Postupně se k této koncepci začínají hlásit podniky všech velikostí, ekonomických zaměření a regionů působení. Koncepci udržitelnosti považují podniky nejčastěji za cestu, jak získat konkurenční výhodu a zvýšit tak svoji konkurenceschopnost.

Jestliže udržitelnost na úrovni podniků byla dříve vnímána spíše (nebo možná i některými subjekty dosud vnímána je) na úrovni společenské odpovědnosti firem a činností realizovaných na základě morální odpovědnosti, snahy o zachování dobré reputace podniku nebo naplněním regulatorních požadavků, v několika posledních letech můžeme vidět velký posun v chování podniků ve snaze dívat se na udržitelnost v jejím komplexním pojetí. Podniky se tak snaží o zahrnutí všech základních dimenzí udržitelného rozvoje a integraci této koncepce do podnikového řízení za účelem zvyšování své výkonnosti.

Otevírá se zde však řada problematických oblastí, kterým podniky při integraci principů udržitelnosti čelí a na které se snaží hledat odpovědi. Určité postupy, směry a doporučení v tomto konání se jim snaží dát teorie, kde debata o jednotlivých otevřených otázkách spojených s podnikovou udržitelností také nekončí. Přestože autorka věří v pozitivní dopady integrace udržitelnosti na podnik a tvorbu hodnoty pro zainteresované strany, výsledky autorčina výzkumu významný vliv udržitelnosti na finanční výkonnost podniků, zkoumaný v rámci vybraného souboru podniků působících v České republice, nebyl prokázán.

Dostupné průzkumy ukazují, že evidence všech výhod, které podniková udržitelnost a výkaznictví může podnikům přinést, nejsou zatím dostatečné na to, aby se měření udržitelné výkonnosti a nefinanční reporting staly běžnou praxí ve srovnání s měřením finanční výkonnosti a finančním reportingem. Některé nadnárodní organizace se snaží vykonávat globální iniciativy pro podávání zpráv o udržitelných aktivitách, relativní podíl podniků plně reportujících o udržitelných aktivitách je ale stále poměrně malý, což potvrzuje také Kocmanová, Dočekalová & Hřebíček (2011), rozsáhlá světová studie reportingu udržitelnosti KPMG (2015), jako i vlastní výzkumné práce autorky.

A jaké jsou hlavní důvody? Měření výkonnosti v souvislosti s udržitelností je mnohem složitější. Rozsah možných použitelných ukazatelů je velmi široký. Neexistuje žádný konzistentní přístup k výběru indikátorů, každá firma je jedinečná a musí vybrat jen ty klíčové ukazatele, na základě kterých bude schopna zhodnotit svůj výkon, zejména pokud jde o sociální a environmentální výkonnost. Existuje proto velká diskrepance v tom, co a jak podniky měří a jak svoji udržitelnou výkonnost reportují (Krechovská, 2015; Székely a Knirsch, 2005).

Mnohé velké či střední podniky již začlenily koncept udržitelného rozvoje do své strategie a svých podnikových procesů. Jejich reporty o těchto činnostech jsou však těžko porovnatelné, co se týče reportovaných aktivit a způsobu jejich vykazování. Problematické oblasti u těchto nefinančních reportů lze spatřovat v absenci specifických a kvantitativních informací, rozptýlenost relevantních dat a chybějící vazbě na finanční ukazatele (Horová & Zborková, 2011). Pozornost je proto věnována stanovení jasných a uživatelsky přátelských postupů a nástrojů, pomocí kterých by podniky vykazování ukazatelů udržitelné výkonnosti mohly nastavit takovým způsobem, aby se stal prostředkem budování důvěry a dobrých vztahů se zaměstnanci, zákazníky, dodavateli a dalšími zúčastněnými stranami, demonstroval též podnikovou transparentnost a odpovědnost vůči svému okolí.

Problematické ze strany podniků možná může být i pochopení smyslu samotné udržitelné výkonnosti podniku a jejího propojení s finančními výsledky. Za udržitelnou výkonnost podniku autorka považuje takovou finanční výkonnost podniku, která bude dlouhodobě dosahována právě díky realizaci aktivit podniku naplňujících principy a cíle udržitelného rozvoje (dále udržitelné aktivity podniku). Jejím výsledkem by mělo být zvyšování udržitelné hodnoty podniku.

Další poznámky a diskuse k měření udržitelné výkonnosti podniku

Podle klasického finančního přístupu se zraky obracejí na problematiku, jak udržitelnou výkonnost změřit a vyhodnotit její vývoj, aby bylo možné ji následně řídit. Problematika společensky a environmentálně odpovědných aktivit podniku je tak široká, že přináší řadu ukazatelů kvantitativní i nekvantitativní povahy v různých ohledech. Pro účely řízení je zajisté vhodnou cestou soustředit primární pozornost na ukazatele, které lze jistě a bezpečně kvantifikovat (za použití finančních či fyzických jednotek). Tradiční i moderní přístupy a měřítka finanční výkonnosti v podobě

ukazatelů zisku, rentability, ukazatelů na bázi cash flow či ekonomické přidané hodnoty, tak začínají být nedostačujícími a vývojový trend směrem k udržitelnosti si žádá jejich doplnění dalšími ukazateli environmentální a sociální povahy. Těchto ukazatelů pocházejících z dílen jednotlivých mezinárodních organizací a iniciativ (např. AccountAbility, International Organization for Standardization, London Stock Exchange Group, S&P Dow Jones Indices, Global Reporting Initiative a další), které se začaly zabývat nástroji a metodami hodnocení udržitelné výkonnosti podniků, existuje široká škála. Jednotlivé organizace byly opravdu velmi akční a kreativní, pokud jde o návrh možných udržitelných indikátorů a metrik a doporučení pro monitorování a reporting jednotlivých dotčených oblastí. Problematické je, že doporučení ohledně soustředění na vybrané aspekty udržitelnosti těchto organizací se mnohdy liší v závislosti na úhlu pohledu, komu jsou informace určeny (zvolená skupina stakeholderů), jakož i výčtem doporučených sledovaných ukazatelů. Je poté na podniku samotném, aby zvolil vhodný přístup a metriky, které bude monitorovat. Jaké ukazatele budou pro daný podnik vhodné a zároveň v souvislosti s tvorbou hodnoty vypovídající, bude záviset na předmětu ekonomické činnosti podniku, jeho velikosti, regionu působení, vedení podniku, systému správy a kontroly podnikových činností apod.

Z výše uvedeného vyplývá, že výběr ukazatelů na dobrovolné a subjektivní bázi podniků vede k stavu značné nepřehlednosti u jednotlivých subjektů a jejich zvoleného přístupu k měření udržitelné výkonnosti a zároveň bude naprosto nepoužitelný pro jakékoliv účely komparace. Z nastavení měření na základě takto zvolených indikátorů se stává velmi subjektivní záležitost nejen na úrovni jednotlivých regionů a odvětví, ale i na úrovni jednotlivých podniků. Za účelem možnosti hodnocení vývoje indikátorů udržitelnosti u jednotlivých podniků je důležité ujednání zvolených ukazatelů a nastavená kontinuita jejich sledování v dalších letech.

Je zde patrná snaha různých mezinárodních organizací o prosazení jimi doporučovaného přístupu a náhledu na problematiku měření ukazatelů udržitelného rozvoje. V posledních letech se celosvětově nejpoužívanější stává metodika mezinárodní organizace GRI (z angl. Global Reporting Initiative), jak dokládají výsledky různých průzkumů, např. poslední celosvětový průzkum z roku 2015 provedený společností KPMG (2015), současně nejaktuálnější je publikovaná verze principů a standardů udržitelného reportingu G4. Zároveň se předpokládá nárůst jejího využívání v souvislosti se schválenou evropskou směrnicí ohledně povinnosti

vykazování nefinančních informací, která se promítla do národní legislativy členských států EU. Na základě této směrnice mají vybrané velké podnikatelské subjekty (subjekty veřejného zájmu) povinnost reportovat o záležitostech týkajících se jejich aktivit ve smyslu udržitelného rozvoje. Informují tak o záležitostech z oblasti environmentální, sociální, zaměstnaneckých záležitostech, respektování lidských práv, antikorupčních opatřeních a diverzitě. Metodika zpracování zpráv je ovšem plně ponechána na podnicích (Evropská unie, 2014).

Reportingový rámec je třeba zvolit tak, aby zahrnoval a vysvětloval veškeré informace vyžadované evropskou směrnicí. Volba vhodného rámce je tedy v tomto ohledu výchozí nepostradatelnou záležitostí. Poslední standard GRI G4 je koncipován v souladu s požadavky evropské směrnice, jak je patrné např. z dokumentace dokládající propojení jednotlivých indikátorů k oblastem zájmu evropské směrnice (Global Reporting Initiative, 2014). GRI vychází z mezinárodně uznávaných norem a postupů jak v oblasti životního prostředí (např. ISO 14010, ISO 14011, ISO 14012 a ISO 26000), tak v oblasti sociálních a pracovních podmínek (např. OHSAS 1800, osm základních úmluv ILO). Předpokládá se tak, že GRI G4 se stane základním nástrojem implementace na podnikové úrovni. Z výše zmíněných objektivních důvodů byla tato metodika také brána jako výchozí pro vlastní analýzu vykazovaných ukazatelů podniků CZECH TOP 100, která ovšem ukázala na velmi nízkou úroveň sledovaných ukazatelů.

Ve fázi výběru ukazatelů, na základě kterých bude podnik sledovat a hodnotit výkonnost v oblasti ekonomické, sociální a environmentální, narážíme na další problematický krok, a to je počet zvolených faktorů v jednotlivých oblastech a jejich váha pro celkové hodnocení výkonnosti. Kdybychom vyšli z metodiky GRI, pak standard verze G4 se oproti předchozím verzím směrnice snažil snížit počet doporučovaných ukazatelů v jednotlivých oblastech, neobsahuje již rozdělení na ukazatele základní a doplňkové, a umožňuje podnikům reportovat významné udržitelné aktivity. I přes tuto snahu standard obsahuje celkem 9 indikátorů ekonomických, 34 indikátorů environmentálních a 48 indikátorů sociálních rozčleněných dle jednotlivých aspektů základních tří pilířů udržitelného rozvoje (Global Reporting Initiative, 2013). Podnik by měl tedy identifikovat takové faktory, které považuje za strategické z hlediska nastavení hodnotového řetězce. *Jaký počet faktorů je však dostatečný, aby podával věrný obraz o podnikové výkonnosti a jak je budeme měřit a vyhodnocovat?* Doporučení Kaplana a Nortona (2007) zní používat nejvýše 20 klíčových

výkonnostních ukazatelů. S ohledem na velký počet ukazatelů, které lze v jednotlivých oblastech využít (přitom v oblasti ekonomické se setkáváme s řadou dalších ukazatelů, které metodika GRI G4 nezmiňuje, avšak v praxi finančního řízení podniků jsou běžně používané), je snahou určit význačné ukazatele pro jednotlivé oblasti, případně se můžeme setkat i se snahou vytvořit pro jednotlivé oblasti udržitelného rozvoje souhrnné indikátory zahrnující ukazatele z požadovaných oblastí. Problematikou je značná odlišnost měření výkonnosti s ohledem na převažující vykonávanou ekonomickou činnost (zejména např. v oblasti environmentální). Proto identifikace souhrnných indikátorů udržitelného rozvoje se vždy týká konkrétního vybraného odvětví, v rámci něhož měření budeme provádět. Příklad takového souhrnného indikátoru udržitelné výkonnosti uvádí např. Kocmanová a kol. (2013), jedná se o indikátor aplikovatelný pro zpracovatelský průmysl.

Ať již budeme posuzovat výkonnost na základě souboru vybraných ukazatelů pro jednotlivé oblasti, nebo provádět analýzu s využitím souhrnného indikátoru udržitelné výkonnosti, otázkou bude, jakým způsobem hodnocení výkonnosti provádět tak, aby se vypovídalo o udržitelné výkonnosti podniku a mohlo se stát podkladem pro rozhodování zúčastněných stakeholderů.

7 Přínosy habilitační práce

Vzhledem k omezenému množství odborné literatury, která by komplexněji řešila koncepci udržitelnosti na mikroekonomické úrovni a její vliv na měření výkonnosti podniků, může habilitační práce přispět k obohacení jak teorie, tak podnikové praxe.

Přínosy pro rozvoj teorie

Za hlavní přínos habilitační práce pro rozvoj teorie lze považovat prohloubení poznatků týkajících se aplikace koncepce udržitelného rozvoje na podnikovou úroveň a měření výkonnosti podniku v kontextu této koncepce. Konkrétně se jedná o tyto přínosy:

- Na základě dostupné literatury a poznatků autorky bylo ujednoceno definiční vymezení udržitelnosti podniku a její základní charakteristiky.
- Systematicky byly shrnuty přínosy udržitelného chování pro podnik v jednotlivých obastech.
- Práce přispívá k rozvoji poznatků ohledně teorií i podnikovou praxí diskutovaného vlivu udržitelnosti na finanční výkonnost podniků na základě výsledků vlastního výzkumu autorky.
- Práce rozvíjí téma udržitelné výkonnosti podniku na základě rozpracování a rozšíření předchozích konceptů a vlastních odborných úsudků autorky. Jsou zde vymezeny pojmy udržitelné výkonnosti a udržitelné hodnoty podniku a specifikovány klíčové ukazatele udržitelné výkonnosti.

Přínosy pro rozvoj praxe

Za přínosy habilitační práce pro rozvoj praxe lze považovat:

- Zmapování přístupu vybraných podniků v ČR k problematice udržitelnosti a její integraci do podnikového řízení na základě provedených výzkumných prací autorky může přispět k objasnění některých skutečností a ukázat na oblasti možného dalšího zlepšování.
- Práce může být podnikům nápomocná při aplikaci udržitelnosti do podnikových procesů, vysvětluje pojetí udržitelné výkonnosti a požadavky na její měření.
- Zpracované přehledy ekonomických, environmentálních a sociálních ukazatelů výkonnosti na základě provedené komparativní analýzy mezinárodních zdrojů

mohou posloužit jako návod při volbě použitelných kvantitativních měřítek udržitelné výkonnosti podniku.

Pokračování budoucího výzkumu

Koncepce udržitelnosti a její aplikace na podnikové úrovni je velmi rozsáhlou nejednoznačnou problematikou obsahující spoustu otevřených otázek. Studie přínosů udržitelnosti k růstu finanční výkonnosti podniků vykazují zatím rozporuplné výsledky, jak ukázaly výsledky vlastního zkoumání autorky a jiných autorů, které tento vztah nepotvrdily, oproti závěrům jiných výzkumů, které hovoří opak. Aplikace koncepce udržitelnosti na podnikovou úroveň patří mezi moderní modely podnikání, které se postupně vyvíjejí a jsou postupně aplikovány podniky v jednotlivých zemích. Teprve budoucí vývoj ukáže, zda jejich aplikace bude úspěšná a povede k růstu udržitelné výkonnosti a hodnoty podniků. Výzkum vztahu mezi integrací udržitelnosti do podnikání a finanční výkonnosti podniku by bylo jistě vhodné v budoucnu zopakovat, případně rozšířit.

Oblast měření a reportingu udržitelné výkonnosti podniků je zatím nastavena způsobem, který vede k značné subjektivitě, neporovnatelnosti a rozptýlenosti dat. Vede k tomu vysoký počet doporučovaných udržitelných indikátorů ze strany různých mezinárodních organizací a ponechaná volnost ve výběru a reportování ukazatelů. V tomto ohledu by bylo vhodné provést pokračování výzkumu, který se bude zaměřovat na specifikaci ukazatelů udržitelné výkonnosti např. v podobě navržení katalogu metrik udržitelné výkonnosti v rámci jednotlivých odvětví. Jako vhodné se autorce jeví využití komplexnějšího nástroje, pomocí kterého by bylo možné hodnotit a řídit udržitelnou výkonnost a zvyšovat tak dlouhodobě hodnotu firmy při zachování principů a požadavků udržitelného rozvoje. Budoucí výzkumné aktivity budou proto zaměřeny na analýzu přístupu udržitelné přidané hodnoty (angl. *Sustainable Value Added*) a možnosti jeho využití.

8 Seznam použité literatury

- Accenture & Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). (2011). *Sustainability performance management: How CFOs can unlock value*. Londýn: Chartered Institut of Management Accountants.
- Allen, R., & Tomassi, D. (2001). *Managing Public Expenditure. A Reference Book for Transition Countries*. Francie: OECD.
- Ameer, R., & Othman, R. (2012). Sustainability practices and corporate financial performance: A study based on the top global corporations, *Journal of Business Ethics*, 108, 61-89, doi 10.1007/s10551-011-1063-y
- Auger, P., Burke, P., Devinney, T. M. & Louviere, J. J. (2003). What Will Consumers Pay for Social Product Features? *Journal of Business Ethics*, 42(3), 281-304.
- Baker, H. K., & Anderson, R. (2010). *Corporate Governance: A Synthesis of Theory, Research, and Practice*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 37(3), 794-816.
- Bayer (2017). *Bayer Barometr 2016: Společensky Odpovědné Chování Firem (CSR)*. Dostupné z https://www.bayer.cz/cs/o-spolecnosti/tiskove-zpravy/2017_01_20_bayer_barometr_2016_csr.php
- Bilan, Y. (2013). Sustainable Development of a Company: Building of New Level Relationship with the Consumers of XXI Century. *Amfiteatru Economic*, 15 (7), 687-701.
- Bititci, U., Garengo, P., Dorfler, V., & Nudurupati, S. (2012). Performance measurement: challenges for tomorrow. *International Journal of Management Reviews*, 14 (3), 305–327.
- Brammer, S., Brooks, C. & Pavelin, S. (2006). Corporate Social Performance and Stock Returns UK Evidence from Disaggregate Measures, *Financial Management*, 35(3), 97–116.
- Branco, M. C. & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69, 111-132.
- Business Leaders Forum. (2017). *Co je CSR*. Dostupné z <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/>
- Cadbury, A. (1992) *Report of the Committee on the financial aspects on corporate governance*. London: Gee Professional Publishing Ltd.
- Caradonna, J. L. (2014). *Sustainability: A History*. New York: Oxford University Press.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4).
- Claessens, S. (2003). Corporate Governance and Development, In: *Corporate Governance Forum*, Washington D.C. Dostupné z <http://www.ifc.org>
- Czech TOP 100. (2015). *Výsledky 100 nejvýznamnějších nejvýznamnějších firem ČR*. Dostupné z <http://www.czechtop100.cz>

- Česká informační agentura životního prostředí (CENIA), (2013). *Trvale udržitelný rozvoj*. Dostupné z http://vitejenazemi.cz/cenia/index.php?p=trvale_udrzitelny_rozvoj&site=spotreba
- Česko (1992). Zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: Ministerstvo vnitra.
- ČSN EN ISO 14031. (2014). *ČSN EN ISO 14031:2014 Environmentální management – Hodnocení environmentální výkonnosti – Směrnice*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.
- Dluhošová, D. (2007). Nové přístupy a metody k měření finanční výkonnosti podniku. Dostupné z http://www.ekf.vsb.cz/miranda2/export/sites-root/ekf/konference/cs/okruhy/frpfi/rocnik-2007/prispevky/dokumenty/S154_Dluhosova_Dana.pdf
- Dluhošová, D. a kol. (2010). *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha: Ekopress.
- Dvořáková, L., & Horová (nyní Krechovská), M. (2012). Integrace udržitelnosti do finančního řízení podniku a její vliv na hodnocení výkonnosti podniku In: Ed. Majtán, Š., *Aktuálne problémy podnikovej sféry. Zborník vedeckých prác*. Bratislava: EKONÓM, 80-85.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11 (2), 130-141.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Epstein, M. J., & Rejc Buhovac, A. (2010). Solving the sustainability implementation challenge. *Organizational Dynamics*, 39, 306-315. doi:10.1016/j.orgdyn.2010.07.003
- Epstein, M. J., & Rejc Buhovac, A. (2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Epstein, M. J., & Roy, M. (2001). Sustainability in Action: Identifying and Measuring the Key Performance Drivers. *Long Range Planning*, 34(5), 585-604.
- Epstein, M. J. (2008). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Ernst & Young & GreenBiz Group. (2012). *Six Growing Trends in Corporate Sustainability*. Dostupné z [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Six_growing/\\$FILE/SixTrends.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Six_growing/$FILE/SixTrends.pdf)
- European Commission. (2001). *A Sustainable Europe for a Better World: A European Union Strategy for Sustainable Development*. Dostupné z http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/innovation/pdf/library/strategy_sustdev_en.pdf
- European Commission. (2002). *Towards a global partnership for sustainable development*. Dostupné z

- http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/innovation/pdf/library/globalpartner_sustain_dev_en.pdf
- European Commision. (2017). *Corporate Social Responsibility*. Dostupné z <http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/>
- Evropská komise. (2015). *Evropská komise vítá novou Agendu OSN pro udržitelný rozvoj do roku 2030*. Tisková zpráva, Brusel 25. září 2015. Dostupné z ec.europa.eu/rapid/press-release_IP-15-5708_cs.pdf
- Evropská komise. (2017). *Sustainable Development*. Dostupné z http://ec.europa.eu/environment/sustainable-development/index_en.htm
- Evropské unie (2014). *Směrnice Evropského Parlamentu a Rady 2014/95/Eu ze dne 22. října 2014, kterou se mění směrnice 2013/34/EU, pokud jde o uvádění nefinančních informací a informací týkajících se rozmanitosti některými velkými podniky a skupinami*. Dostupné z <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN>
- Fedkin, M. (2015). *Principles of Sustainable Systems*, převzato z University of Michigan Sustainability Assessment. Dostupné z <https://www.e-education.psu.edu/eme807/node/575>
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M. & Hájek, S. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování*. Teorie a praxe. Praha: Grada Publishing.
- Friedman, M. (1982). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Global Reporting Initiative. (2014). *GRI Sustainability Reporting Guidelines (G4) and the European Directive on Non-Financial Information Disclosure*. Dostupné z <https://www.globalreporting.org/SiteCollectionDocuments/2014/G4%20and%20EU%20NFR%20Directive.pdf>
- Global Reporting Initiative. (2013). *G4 Sustainability Reporting Guidelines. Reporting Principles and Standard Disclosures*. Dostupné z <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>
- Gomes, C. M. et al. (2015). Management for sustainability: An analysis of the key practices according to the business size. *Ecological Indicators*, 52, 116–127.
- Grahame, R. D. (2004). Corporate reputations: Should you complete on yours? *California Management Review*, 46(3), 19-35.
- Grünwald, R. & Holečková J. (2009). *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress.
- Hahn, T., Figge, F., Barkemeyer, R., Liesen, A. & Müller, F. (2013). *Sustainable Value in Automobile Manufacturing*. Dostupné z <http://sustainablevalue.com/automobilestudy/index.html>
- Hendl, J. (2009). *Přehled statistických metod*. Praha: Portál.
- Henkel (2012). *Dvě třetiny českých firem hodlají více investovat do udržitelného rozvoje, chtějí předhlonit konkurenci*, Tisková zpráva. Dostupné z http://www.loctite.cz/czc/content_data/259891_HenkelCR20120314SustainabilityForum.pdf

- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.
- Ho, Ch. K. (2005). Corporate governance and corporate competitiveness: an international analysis. *Corporate Governance: An international review*, 13, 211-253.
- Holden, E., & Linnerud, K. (2007). The sustainable development area: satisfying basic needs and safeguarding ecological sustainability. *Sustainable Development*, 15(3), 174-187.
- Holden, E., Linnerud, K., & Banister, D. (2016). The Imperatives of Sustainable Development. *Sustainable Development*, doi: 10.1002/sd.1647
- Horová, M., & Zborková, J. (2011). Geneze udržitelného rozvoje v oblasti financí a účetnictví. In: *Trendy v podnikání 2011. Recenzovaný sborník příspěvků mezinárodní vědecké konference*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Horová, M. (2012). Performance Audit Considering the Sustainability: Approach of the Czech Enterprises, In *Proceedings of the 8th European Conference on Management, Leadership and Governance*, Reading: Academic Publishing International Limited, 231-236.
- Hrdý, M. & Krechovská, M. (2016). *Podnikové finance v teorii a praxi*. Praha: Wolters Kluwer.
- Hřebíček, J., Soukopová, J., & Kutová, E. (2010). *Metodická příručka. Stanovení standardizovaných indikátorů pro environmentální reporting a výroční zprávy EMAS*. Praha: Ministerstvo životního prostředí ČR.
- Hubbard, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Beyond the Triple Bottom Line. *Business Strategy and the Environment*, 19, 177-191.
- Hyršlová, J. (2009). *Účetnictví udržitelného rozvoje podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Hyršlová, J., & Kubánková, M. (2009). Účetnictví udržitelného rozvoje jako nástroj řízení výkonnosti podniku směrem k udržitelnému rozvoji. *Český finanční a účetní časopis*, 4(4), 46-55.
- Hyršlová, J. & Vaněček, V. (2002). *Environmentální manažerské účetnictví podniku*. Dostupné z http://www.enviweb.cz/download/ea/kniha_ema_2002.pdf
- Hyršlová, J., Vnoučková, L., & Hájek, M. (2015). Koncepce udržitelného rozvoje a konkurenceschopnost podniků chemického průmyslu. *Chemické listy*, 109, 317-336.
- Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) (2010). *Accounting for Climate Change: How Management Accountants Can Help Organisations Mitigate and Adapt to Climate Change*. Dostupné z http://www.cimaglobal.com/documents/thought_leadership_docs/sustainability%20and%20climate%20change/cima_accounting%20for%20sustainability%20amended%20feb%202010%20final.pdf
- IIRC. (2017). *Integrated Reporting*. Dostupné z <http://integratedreporting.org>.
- Informační centrum OSN v Praze. (2017). *Cíle udržitelného rozvoje*. Dostupné z <http://www.osn.cz/osn/hlavni-temata/sdgs/>

- IUCN, UNEP & WWF. (1980). *World Conservation Strategy*. Dostupné z <https://portals.iucn.org/library/efiles/documents/wcs-004.pdf>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 70-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Přeložil Šusta, M. Praha: Management Press.
- Kašpar, J., Petrová, M. a kol. (2006). *Místní Agenda 21 - Informace, postupy, kritéria*. Praha: Ministerstvo životního prostředí.
- Kašparová, K., & Kunz, V. (2013). *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada Publishing.
- Kates, R. W., Parris, T. M., & Leiserowitz, A. A. (2005). What Is Sustainable Development? *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 47(3), 8–21.
- Kislingerová, E. (2001). *Oceňování podniku*. Praha: C. H. Beck.
- Kislingerová, E. a kol. (2010). *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck.
- Knápková, A., Homolka, L. & Pavelková, D. (2014). Využití Balanced Scorecard a vliv jeho využívání na finanční výkonnost podniků v ČR. *E+M: Ekonomika a management*, 17(2), 146-160.
- Knápková, A., Pavelková, D., & Šteker, K. (2013). *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing.
- Kocmanová, A., & Dočekalová, M. (2012). Construction of the economic indicators of performance in relation to environmental, social and corporate governance (ESG) factors. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, LX(4), 195-205.
- Kocmanová, A., Dočekalová, M., & Hřebíček, J. (2011). Corporate Governance and Sustainability. *Economics and Management*, 16, 56-65.
- Kocmanová, A., Hřebíček, J. & kol. (2013). *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera.
- Komise pro cenné papíry. (2004). *Kodex správy a řízení společností*. Dostupné z <http://www.mfcr.cz/cs/archiv/transformacni-institute/agenda-byvaleho-fnm/sprava-majetku/kodex-spravy-a-rizeni-spolecnosti-corpor/kodex-spravy-a-rizeni-spolecnosti-zaloze-14620>
- Kontes, P. (2004). A new look for the corporate center: reorganizing to maximize value, *Journal of Business Strategy*, 25, 18-24.
- Koubská, K., & Hralová, E. (2006). *Společensky odpovědné podnikání jako trend a příležitost*. Centrum inovací a rozvoje. Dostupné z <http://www.cir.cz/prirucka-csr/482649/1985622>
- KPMG. (2015). *Currents of Change. The KPMG of Corporate Responsibility Reporting 2015*. Dostupné z <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2015/11/kpmg-international-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2015.html>

- Krechovská, M. (2015). Integration of Corporate Sustainability Approach and Sustainable Performance in Corporate Management. In: Ed. Soliman, K.S., *Proceedings of The 26th International Business Information Management Association Conference. Innovation Management and Sustainable Economic Competitive Advantage: From Regional Development to Global Growth*. Norristown: International Business Information Management Association, pp. 1997-2005.
- Krechovská, M., Dvořáková, L., & Srchová, M. (2015). *Innovation in Industrial Companies - Corporate Social Responsibility in Logistics Processes of the Supply Chain*. Trnava: Slovak University of Technology in Bratislava.
- Krechovská, M., & Taušl Procházková, P. (2014). Petra. Sustainability and its Integration into Corporate Governance Focusing on Corporate Performance Management and Reporting. In: Ed. Katalinic, B., *Procedia Engineering*. Amsterdam: Elsevier, 1144–1151.
- Kuldová, L. (2010). *Společenská odpovědnost firem. Etické podnikání a sociální odpovědnost v praxi*. Plzeň: OPS.
- Kuldová, L. (2011). Vliv společenské odpovědnosti na výkonnost firem. *Trendy v podnikání*, 1(1), 41-48.
- Lamb, H. (2011). *Sustainable Development Explained*. Dostupné z <http://gulagbound.com/18048/sustainable-development-explained/>
- Maar, B. & Adams, Ch. (2004). The Balanced Scorecard and Intangible Assets: Similar Ideas, Unaligned Concepts. *Measuring Business Excellence*, 8(3), 18-27.
- Maas, K., Schaltegger, S., & Crutzen, N. (2016). Integrating Corporate Sustainability Assessment, Management Accounting, Control and Reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136, 237-248.
- Marinič, P. (2014). *Hodnotový management ve finančním řízení*. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Mařík, M., & Maříková, P. (2005). *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2 vyd. Praha: Ekopress.
- Maxfield, S. (2008). Reconciling Corporate Citizenship and Competitive Strategy: Insights from Economic Theory. *Journal of Business Ethics*, 80, 367-377.
- Meadowcroft, J., Farrell, K., N., & Spangenberg, J. (2005). Developing a framework for sustainability. *International Journal of Sustainable Development*, 8, (1-2), doi: 10.1504/IJSD.2005.007371
- Meadowcroft, J. (2012). Pushing the boundaries: governance for sustainable development and a politics of limits. In Meadowcroft, J., Langhelle, O., & Ruud, A. (eds.). *Governance, Democracy and Sustainable Development. Moving Beyond the Impasse*. Elgar: Cheltenham, 272–296.
- Meadows, D. et al. (1972). *The Limits to Growth*. New York: Universe Books.
- Meadows D. H., Meadows D., L., & Randers J. (1992). *Beyond the limits: confronting global collapse, envisioning a sustainable future*. Vermont: Chelsea Green Publishing Company.
- Melnyk, A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J., & Andersen, B. (2014). Is Performance Measurement and Management Fit for the Future? *Management Accounting Research*, 25(2), 173-186. doi:10.1016/j.mar.2013.07.007.

- Ministerstvo pro místní rozvoj ČR. (2012). *Základní pojetí konceptu udržitelného rozvoje*. Dostupné z <http://www.mmr.cz/cs/Microsites/PSUR/Uvodni-informace-o-udrzitelnem-rozvoji/Zakladni-pojeti-konceptu-udrzitelneho-rozvoje>
- Ministerstvo životního prostředí ČR. (2003). *Metodiky pokyn pro zavedení environmentálního manažerského účetnictví*. Dostupné z http://www.enviweb.cz/download/ea/metodika_metodicky_pokyn_cz.pdf
- Ministerstvo životního prostředí ČR. (2016). *Udržitelný rozvoj*. Dostupné z http://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj
- Misařová, P. (2010). Bariéry zavádění environmentálního manažerského účetnictví do praxe podniků. *Acta Universitatis Agriculturae Mendelianae Brunensis*, 58(3), 145-157.
- Moldan, B. (2007). World Environmental Summits. *Život. Prostr.*, 41(4), 173 – 177.
- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21(3), 245-269.
- Mook, L. I. (2007). *Social and Environmental Accounting: The Expanded Value Added Statement*. Dostupné z http://home.oise.utoronto.ca/~lschugurensky/Mook_Thesis.pdf
- Nanni, A. J., Miller, J. G., & Vollmann, T. E. (1988). What shall we account for? *Management Accounting*, 69(7), 42-48.
- Neely, A., & Adams, C. (2000). *Perspectives on Performance: The Performance Prism*. London: Gee Publishing.
- Nerantzidis, M., Filos, J., & Lazarides, T. G. (2012). *The Puzzle of Corporate Governance Definition(s): A Content Analysis*. Dostupné z <http://ssrn.com/abstract=2062937>
- Neumaierová, I., & Neumaier, I. (2002). *Výkonnost a tržní hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing.
- Nicolăescu, E., Alpopi, C., & Zaharia, C. (2015). Measuring Corporate Sustainability Performance. *Sustainability*, 7, 851-865; doi:10.3390/su7010851.
- Nurn, Ch., & W. Tan, G. (2010). Obtaining Intangible and Tangible Benefits from Corporate Social Responsibility. *International Review of Business Research Papers*, 6(4), 360–371.
- OECD. (1999). *Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD.
- OECD. (2004). *Principles of Corporate Governance*. Dostupné z <http://www.oecd.org>.
- OECD. (2009). *Declaration on Green Growth*. Dostupné z [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&ote=C/MIN\(2009\)5/ADD1/FINAL](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&ote=C/MIN(2009)5/ADD1/FINAL)
- OECD. (2011a). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2011b). *Towards Green Growth*. Dostupné z <http://www.oecd.org/greengrowth/towards-green-growth-9789264111318-en.htm>
- OECD. (2016). *Green Growth and Sustainable Development: Key OECD documents*. Dostupné z <http://www.oecd.org/greengrowth/green-growth-key-documents.htm>
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24.

- Panwar, R., Rinne, T., Hansen, E. & Juslin, H. (2006). Corporate responsibility: Balancing economic, environmental and social issues in the forest products industry. *Forest Products Journal*, 56, 2, 4-12.
- Pavelková, D., & Knápková, A. (2009). *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde nakladatelství s.r.o.
- Peng, C. W. & Yang, M. L. (2014). The Effect of Corporate Social Performance on Financial Performance: The Moderating Effect of Ownership Concentration. *Journal of Business Ethics*, 123(1), 171-182.
- Peterson Drake, P., & Fabozzi, F. J. (2012). *Analysis of Financial Statements*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Pivato, S., Misani, N., & Tencati, A. (2008). The Impact of Corporate Social Responsibility on Consumer Trust: The Case of Organic Food. *Business Ethics*, 17, 3–12.
- Podrázský, V. (2013). Hans Carl von Carlowitz - 300 let trvale udržitelného lesnictví. *Lesnická práce*, 92(6).
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Rada vlády pro udržitelný rozvoj, & Ministerstvo životního prostředí ČR. (2010). *Strategický rámec udržitelného rozvoje ČR*. Praha: Ministerstvo životního prostředí.
- Rada vlády pro udržitelný rozvoj. (2015). *Příloha č. 4 k Zápisu z 27. zasedání Rady vlády pro udržitelný rozvoj*, 19. 2. 2015, 16:30, Úřad vlády. Dostupné z https://www.vlada.cz/assets/ppov/udrzitelny-rozvoj/jednani_rady/Zapis_RVUR_15-02-19_pril--c--4_Teze_Ivan-Jukl.pdf
- Režňáková, M. (2012). *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada Publishing.
- Ritschelová, I., Sidorov, E., Hájek, M., & Hřebíček, J. (2009). Corporate Environmental Reporting in the Czech Republic and its Relation to Environmental Accounting at Macro Level. In: *11th Annual EMAN Conference on Sustainability and Corporate Responsibility Accounting. Measuring and Managing Business Benefits*. Budapest: AULA, 55–60.
- Roberts, W. P., & Dowling, R. G. (2002). Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 23, 1077–1093.
- Rynda, I. (1997). Co je a co není trvale udržitelný rozvoj. *Ekologie a společnost*. Praha: ČNTL, č. 2/97.
- Řezanková, H. (2011). *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Praha: Professional Publishing, 2011.
- Sachs, J., D. (2012). From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals. *Lancet*, 379, 2206–2211. Dostupné z http://www.grips.ac.jp/forum/IzumiOhno/lectures/2015_Lecture_texts/S16_From-MDGs-to-SDGs-Lancet-June-2012.pdf
- Schaltegger, S., Bennett, M. & Burritt, R. (2006). *Sustainability Accounting and Reporting*. Dordrecht: Springer.

- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2010). Sustainability Accounting for Companies: Catchphrase or Decision Support for Business Leaders? *Journal of World Business*, 45(4), 375-384.
- Schaltegger, S., Burritt, R., & Peterson, H. (2003). *An Introduction to Corporate Environmental Management: Striving for Sustainability*. Sheffield: Greenleaf.
- Schaltegger, S., & Synnestvedt, T. (2002). The Link between 'Green' and Economic Success: Environmental Management as the Crucial Trigger between Environmental and Economic Performance. *Journal of Environmental Management*, 65, 339-346.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Integrative Management of Sustainability Performance, Measurement and Reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(1), 1- 19.
- Scholleová, H. (2008). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52, 737-783.
- Silberhorn, D., & Warren, R., C. (2007). Defining corporate social responsibility: A view from big companies in Germany and the UK. *European Business Review*, 19(5), 352 – 372.
- Siminică, M., Crăciun, L. & Dinu, A. (2015). The Impact of Corporate Sustainability Strategies on the Financial Performance of Romanian Companies in the Context of Green Marketing. *Amfiteatru Economic*, 17(40), 994-1010.
- Skudiene, V., & Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 49 – 67.
- Spangenberg, J. H. (2002). Environmental space and the prism of sustainability. *Ecological Indicators*, 2, 295-309.
- Spangenberg, J. H. (2013). Pick Simply the Best: Sustainable Development is About Radical Analysis and Selective Synthesis, not About Old Wine in New Bottles. *Sustainable Development*, 21(2), 101-111, doi: 10.1002/sd.1561.
- Stanwick, P. A. & Stanwick, S. D. (1998). The Relationship Between Corporate Social Performance, and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination. *Journal of Business Ethics*, 17(2), 195-204.
- Stewart, G. B. (1991). *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*. New York: Harper Business.
- Svidroňová, M. (2013). Sustainability Strategy of Non-Government Organisations in Slovakia. *E&M: Ekonomie a Management*, 16 (3), 85-100.
- Székely, F., & Knirsch, M. (2005). Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: Metrics for Sustainable Performance. *European Management Journal*, 23(6), 628 – 647.
- Šimíková, I. & Surový, V. (2014). Environmentální účetnictví - výzva pro teorii i praxi. *Acta academica karviniensia*, 2, 158-166.
- Šoljaková, L., & Fibířová, J. (2010). *Reporting*. Praha: Grada Publishing.

Študent, J. (2006). Hodnocení udržitelného rozvoje na podnikové úrovni. In: Ed. Ritchelová, I. *Environmentální účetnictví na mikroekonomické úrovni. Planeta*, 14(2), 10-12.

Šulák, M., & Vacík, E. (2005). *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.

Todea, N., Stanciu, I. C., & Joldos, A. M. (2010). Environmental Accounting – A tool used by the entity for determining environmental costs. *Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica*. 12, 207-217.

Tricker, B. (2012). *Corporate Governance – Principles, Policies and Practices*. Oxford: Oxford University Press.

Tuomela, T., (2005). The interplay of different levers of control: a case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16 (3), 293–320.

Turban, D. B. & Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733-751.

United Nations. (1992). *Agenda 21*. Dostupné z <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>

United Nations. (2002). *Report of the World Summit on Sustainable Development*. Dostupné z http://www.unmillenniumproject.org/documents/131302_wssd_report_reissued.pdf

United Nations. (2012). *Future We Want*. Dostupné z <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/733FutureWeWant.pdf>

United Nations. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda For Sustainable Development*. Dostupné z <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>

United Nations. (2017). Sustainable Development Knowledge Platform. *Sustainable Development*. Dostupné z <https://sustainabledevelopment.un.org/resourcelibrary>

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. (2015). Dotazník měření a řízení výkonnosti podniků. Závěrečná zpráva. Dostupné z <http://cafin.cz/wp-content/uploads/2015/01/Zprava.pdf>

UN Global Compact & Accenture (2010). *A New Era of Sustainability*. Dostupné z https://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf

UN Global Compact & Accenture. (2011). *A New Era of Sustainability in the Utilities industry*. Dostupné z https://www.accenture.com/t20150527T202823__w__/gb-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/LandingPage/Documents/2/Accenture-UNGC-Utilities-Industry.pdf

UN Global Compact. (2014). *Guide to Corporate Sustainability*. New York: UN Global Compact. Dostupné z https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN_Global_Compact_Guide_to_Corporate_Sustainability.pdf

UN Global Compact. (2016). *The Ten Principles*. Dostupné z <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>

- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2), 95-105.
- Van Marrewijk, M. & Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44, 2, 107-119.
- Vláda České republiky (2003). *Usnesení Vlády České republiky ze dne 6. srpna 2003 č. 836 k některým otázkám souvisejícím se zřízením Rady vlády pro udržitelný rozvoj*. Dostupné z https://albatros.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/WebGovRes/DDDA7A68D9064D6FC12571B6006C9F27?OpenDocument
- Vláda České republiky (2016). Rada vlády pro udržitelný rozvoj. Dostupné z <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rada-vlady-pro-udrzitelny-rozvoj--120432>
- Wagner, J. (2009). *Měření výkonnosti*. Praha: Grada Publishing.
- Wagner, M. (2011). Corporate Performance Implications of Extended Stakeholder Management: New Insights on Mediation and Moderation Effects. *Ecological Economics*, 70(5), 942–950.
- Wagner, M., & Schaltegger, S. (2004). The Effect of Corporate Environmental Strategy Choice and Environmental Performance on Competitiveness and Economic Performance: An Empirical Analysis in EU Manufacturing. *European Management Journal*, 22(5), 557–572, doi: 10.1016/j.emj.2004.09.013.
- Wempe, J. & Kaptein, M. (2002). *The balanced company: A theory of corporate integrity*. Oxford: Oxford University Press.
- Werther, W. B., & Chandler, D. (2006). *Strategic Corporate Social Responsibility – Stakeholders in a Global Environment*. London: Sage Publications.
- Wilson, M. (2003). Corporate Sustainability: What Is It and Where Does It Come from? *Ivey Business Journal*, 67 (6), 1.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691–718.
- World Bank. (2017). *Sustainable Development*. Dostupné z <http://www.worldbank.org/en/topic/sustainabledevelopment>
- World Business Council for Sustainable Development (Světová podnikatelská rada pro trvale udržitelný rozvoj). (2000). *Measuring Eco-Efficiency. A Guide to Reporting Company Performance*. Dostupné z <https://www.gdrc.org/sustbiz/measuring.pdf>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.
- Young, S. D. & O'Byrne, S. F. (2000). *EVA and Value Based Management: A Practical Guide to Implementation*. New York: McGraw-Hill Professional.
- Zadrazilová, D. a kol. (2011). *Udržitelné podnikání*. Praha: Nakladatelství Oeconomica.

9 Seznam obrázků

Obrázek 1 Prvky udržitelného rozvoje	11
Obrázek 2 Sociální, ekonomické a environmentální aspekty udržitelnosti	12
Obrázek 3 Model udržitelnosti založený na čtyřech dimenzích	13
Obrázek 4 SDGs - Cíle udržitelného rozvoje	18
Obrázek 5 Tripple Bottom Line	25
Obrázek 6 Příklady témat CSR	29
Obrázek 7 Vztah koncepce podnikové udržitelnosti a společenské odpovědnosti	30
Obrázek 8 Přínosy koncepce udržitelnosti na úrovni podniku	33
Obrázek 9 Vývoj ukazatelů měření finanční výkonnosti v čase	55
Obrázek 10 Vývoj přístupů a ukazatelů měření finanční výkonnosti podniku	56
Obrázek 11 Integrace udržitelnosti do podnikového managementu	59
Obrázek 12 Kroky integrace udržitelnosti do řízení podniku	60
Obrázek 13 Požadavky na zavádění systému měření udržitelné výkonnosti podniku ...	62
Obrázek 14 Model integrovaného systému měření udržitelné výkonnosti podniku	70
Obrázek 15 Rozdělení respondentů podle počtu zaměstnanců	90
Obrázek 16 Rozdělení respondentů podle převažujícího zaměření činnosti	90
Obrázek 17 Podnikání v souladu s koncepcí udržitelného rozvoje jako předpoklad ekonomického úspěchu podle velikosti podniků	92
Obrázek 18 Podnikání v souladu s koncepcí udržitelného rozvoje jako konkurenční výhoda podle velikosti podniků	93
Obrázek 19 Cíle podnikání v roce 2012	95
Obrázek 20 Metody používané pro měření a řízení výkonnosti podniku	99
Obrázek 21 Vykazování sociálních a environmentálních aspektů podnikatelské činnosti respondentů	100
Obrázek 22 Využívání dobrovolných environmentálních nástrojů	102
Obrázek 23 Výsledný vzorek analyzovaných podniků podle velikosti tržeb (absolutní četnosti)	108
Obrázek 24 Histogram četností – zahrnutí udržitelnosti do strategie podniku podle velikosti tržeb	109
Obrázek 25 Dvourozměrný histogram četností - zahrnutí udržitelnosti do strategie podniku podle odvětví	111
Obrázek 26 Histogram četností průměrné <i>ROE</i> u podniků, které udržitelnost zahrnují do své strategie (1) a četností průměrné <i>ROE</i> u podniků, které udržitelnost nezahrnují (0)	113
Obrázek 27 Reportování o udržitelném rozvoji ve formě zprávy dle kategorií podniků	114
Obrázek 28 Rozsah zpráv o nefinančních informacích podle kategorií podniků dle tržeb	116

10 Seznam tabulek

Tabulka 1 Důvody pro podnikání v souladu s koncepcí udržitelnosti.....	22
Tabulka 2 Vybrané ukazatele ekonomické výkonnosti dle GRI	72
Tabulka 3 Vybrané ukazatele environmentální výkonnosti dle GRI.....	75
Tabulka 4 Vybrané ukazatele sociální výkonnosti dle GRI	79
Tabulka 5 Přehled výzkumných otázek k přístupu českých podniků k udržitelnosti	88
Tabulka 6 Znalost koncepce udržitelného rozvoje a společenské odpovědnosti na úrovni podniku	91
Tabulka 7 Podnikání v souladu s koncepcí udržitelného rozvoje jako předpoklad ekonomického úspěchu	92
Tabulka 8 Podnikání v souladu s koncepcí udržitelného rozvoje jako konkurenční výhoda.....	93
Tabulka 9 Nejčastější aktivity podniků v kontextu udržitelného rozvoje	94
Tabulka 10 Empirické a očekávané četnosti integrace udržitelnosti do podnikové strategie a řízení dotazovaných podniků.....	96
Tabulka 11 Implementace systému měření a řízení výkonnosti podniku.....	97
Tabulka 12 Udržitelnost jako součást systému měření výkonnosti podniků.....	98
Tabulka 13 Empirické a očekávané četnosti reportingu nefinančních informací dotazovaných podniků	101
Tabulka 14 Používaný typ reportu nefinančních informací dotazovaných podniků	101
Tabulka 15 Vazba vykazovaných udržitelných aktivit na finanční ukazatele.....	103
Tabulka 16 Přehled výzkumných otázek k přístupu nejvýznamnějších 100 podniků v ČR k udržitelnosti	105
Tabulka 17 Absolutní četnosti podniků podle zahrnutí (ANO) nebo nezahrnutí (NE) udržitelnosti do strategie a řízení podniku	109
Tabulka 18 Relativní četnosti podniků v jednotlivých kategoriích podle zahrnutí (ANO) nebo nezahrnutí (NE) udržitelnosti do strategie a řízení podniku	110
Tabulka 19 Reportované ukazatele ekonomické výkonnosti (absolutní četnosti, rozdělení podniků dle kategorií tržeb)	117
Tabulka 20 Reportované ukazatele environmentální výkonnosti (absolutní četnosti, rozdělení podniků dle kategorií tržeb)	118
Tabulka 21 Reportované ukazatele sociální výkonnosti (absolutní četnosti, rozdělení podniků dle kategorií tržeb)	119

11 Příloha

Žebříček CZECH TOP 100 nejvýznamnějších firem

Pořadí	Firma	Tržby 2014 (v Kč)
1	ŠKODA AUTO, a.s.	299 318 000
2	ČEZ a.s.	200 850 010
3	AGROFERT, a.s.	166 772 035
4	RWE Supply & Trading CZ, a.s.	146 075 223
5	UNIPETROL, a.s.	124 229 000
6	FOXCONN CZ s.r.o.	119 563 335
7	Energetický a průmyslový holding, a.s.	100 900 000
8	ČEPRO, a.s.	93 130 227
9	MORAVIA STEEL, a.s.	59 479 480
10	Eni Česká republika, s.r.o.	50 814 425
11	O2 Czech Republic a.s.	44 689 000
12	BOSCH Group ČR	43 364 000
13	Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.	39 277 269
14	AHOLD Czech Republic, a.s.	38 612 144
15	TŘINECKÉ ŽELEZÁRNY, a.s.	38 352 000
16	ArcelorMittal Ostrava a.s.	38 236 899
17	České dráhy, a.s.	36 736 949
18	Siemens s.r.o.	34 882 594
19	Slovnaft Česká republika, spol. s r.o.	31 309 100
20	METROSTAV a.s.	30 531 473
21	MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.	28 000 000
22	VEOLIA GROUP Česká republika	27 100 374
23	GECO, a.s.	25 615 323
24	OMV Česka republika s.r.o.	23 215 761
25	Shell Czech Republic a.s.	22 752 778
26	Panasonic AVC Networks Czech, s.r.o.	22 229 335
27	BOSCH DIESEL, s.r.o.	21 673 858
28	T-Mobile Czech Republic a.s.	20 997 178
29	METALIMEX a.s.	19 965 381
30	OKD, a.s.	19 233 373
31	Pražská energetika a.s.	18 857 831
32	Česká pošta, s.p.	18 553 000
33	Porsche Česká republika s.r.o.	17 466 834
34	VEOLIA VODA ČESKÁ REPUBLIKA a.s.	17 364 784

35	ČGS HOLDING a.s.	16 803 442
36	Dopravní podnik hl.m. Prahy	16 552 921
37	ŠKODA TRANSPORTATION a.s.	16 371 184
38	MND, a.s.	16 124 807
39	ARMEX GROUP s.r.o.	15 593 376
40	EUROVIA CS, a.s.	15 443 508
41	Iveco Czech Republic, a.s.	14 561 117
42	Robert Bosch, spol. s r.o.	14 492 286
43	ARMEX Oil, s.r.o.	14 236 443
44	Ferona, a.s.	13 977 884
45	Pražská plynárenská, a. s.	13 688 919
46	Automotive Lighting s.r.o.	13 515 840
47	ABB s.r.o.	13 500 000
48	AGC Flat Glass Czech a.s.	12 926 525
49	Vodafone Czech Republic a.s.	12 860 000
50	eD'system Czech	12 623 576
51	Lesy České republiky, s.p.	12 073 888
52	AAA Auto Group N.V.	11 739 122
53	TRW Automotive Czech s.r.o.	11 679 800
54	Alza.cz a.s.	11 500 000
55	Imperial Tobacco ČR, s.r.o.	11 398 517
56	STRABAG a.s.	11 225 252
57	Veolia Energie ČR, a.s.	10 803 139
58	PHARMOS a.s.	10 702 243
59	OHL ŽS, a.s.	10 469 661
60	CARBOUNION BOHEMIA, spol. s r.o.	10 341 702
61	ALTA Invest, a.s.	10 228 648
62	Toyota Tsusho Europe S.A.	9 993 227
63	Mondi Štětí a.s.	9 259 621
64	DEK a.s.	8 931 742
65	Varroc Lighting Systems s.r.o.	8 853 344
66	MITAS a.s.	8 741 954
67	SWS a.s.	8 653 999
68	WITTE Nejdek, spol. s r.o.	8 284 868
69	CENTROPOL ENERGY, a.s.	7 714 075
70	TRANSCARGO s.r.o.	7 689 056
71	H R U Š K A, spol. s r.o.	7 685 144
72	Lumius, spol. s r.o.	7 571 192
73	FAST ČR, a.s.	7 509 961

74	KIEKERT-CS, s.r.o.	7 494 246
75	JUTA a.s.	7 029 923
76	Sokolovská uhelná, právní nástupce, a.s.	6 780 501
77	HP TRONIC Zlín, spol. s r.o.	6 624 726
78	Správa železniční dopravní cesty, státní organizace	6 592 769
79	PEAL a.s.	6 494 571
80	Advanced World Transport B.V.	5 954 947
81	SPOLANA a.s.	5 933 422
82	Pražské vodovody a kanalizace, a.s.	5 900 199
83	Spolek pro chemickou a hutní výrobu, akciová společnost	5 879 384
84	SAINT-GOBAIN ADFORS CZ s.r.o.	5 860 815
85	DHL Express (Czech Republic) s.r.o.	5 822 848
86	HAMÉ, s.r.o.	5 548 404
87	Stora Enso Wood Products Ždírec	5 497 280
88	Glencore Grain Czech s.r.o.	5 456 649
89	Linde Gas a.s.	5 433 172
90	DURA Automotive CZ, k.s.	5 391 709
91	Fakultní nemocnice Plzeň	5 361 923
92	PSJ, a.s.	5 291 667
93	SAFINA, a.s.	5 280 753
94	SANDVIK CHOMUTOV PRECISION TUBES spol. s r.o.	5 214 144
95	Fakultní nemocnice Hradec Králové	5 205 579
96	Biocel Paskov a.s.	5 141 096
97	PROMET GROUP a.s.	5 008 383
98	SPORTISIMO	4 945 172
99	SWIETELSKY stavební s.r.o.	4 661 889
100	Severočeské vodovody a kanalizace, a.s.	4 598 322

Zdroj: CZECH TOP 100 (2015)